Виктор
Гуленко

Менеджмент слаженной команды

Соционика для руководителя

АСТРЕЛЬ

Ты и твой тип

Виктор
Гуленко

Менеджмент слаженной команды

Соционика для руководителя



ТРАНЗИТКНИГА
Астрель
Москва
2003

УДК 316.6
ББК 88.53
Г94

Оформление
Дизайн-студия «Дикобраз»

Подписано в печать 15.11.2002. Формат 84×108[1]/32.
Гарнитура «Ньютон». Бумага газетная. Усл. печ. л. 15,12.
Тираж 5 000 экз. Заказ № 1292.

Общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2; 953000 – книги, брошюры

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.02.953.Д.008286.12.02 от 09.12.2002

Гуленко В.В.

Г94 Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей. – М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ», 2003. – 282, [6] с.: ил. – (Ты и твой тип).

ISBN 5-17-011619-5 (ООО «Издательство АСТ»)
ISBN 5-271-04886-1 (ООО«Издательство Астрель»)

Книга адресована руководителям, стремящимся сформировать работоспособную команду. Рассчитана на менеджеров всех звеньев, работников служб социального развития, а также на всех, интересующихся соционикой, социальной психологией и психологией межличностных отношений.

УДК 316.6
ББК 88.53

ISBN 5-17-011619-5
(ООО «Издательство АСТ»)
ISBN 5-271-04886-1
(ООО «Издательство Астрель»)

Для тех, кто еще не знаком с соционикой

Вы держите в руках очередную книгу серии «Ты и твой тип». Ее автор – киевский соционик В. Гуленко, известный своими исследованиями еще с 80-х годов XX века. Книга «Менеджмент слаженной команды» вышла в свет в 1995 году и уже тогда быстро стала редкостью. Это неудивительно. В ней логически последовательно изложена концепция соционики, обозначены широчайшие области применения соционического знания. Автор приводит грамотные практические советы по строительству команд, подбору кадров под определенную задачу, что не потеряло своей актуальности и по сей день.

Чаще всего авторы других книг по соционике ограничиваются рекомендациями по профориентации для каждого отдельного типа. В книге В. Гуленко показано, какую роль может играть каждый тип в структуре команды, какую ответственность он несет в соответствии со своими сильными функциями. Здесь же описано, как под конкретного руководителя подобрать команду для решения тех или иных задач.

Продуманная структура и практическая подача материала обеспечивает книге В. Гуленко долгую жизнь. Каждому менеджеру было бы полезно иметь ее в своей библиотеке. Все это – веские причины для того, чтобы предложить читателю новое издание этой книги, на этот раз уже в нашей соционической серии.

Для того чтобы новичкам, совсем или почти совсем ничего не слышавшим о соционике, было легче разобраться в материале книги, сделаем несколько пояснений.

Соционика исходит из того факта, что человеческая психика, окруженная морем информации, поступающей из окружающей среды, определенным образом перерабатывает ее. Тем самым человек получает возможность ориентироваться в сложных условиях не только природной, но и социальной жизни, адекватным образом реагируя на сигналы, идущие извне.

Заслугой А. Аугустинавичюте – родоначальницы соционики – явилось то, что она обосновала важнейшую догадку: информация усваивается человеком не случайным, а строго определенным образом, и таких способов восприятия, переработки и передачи информации обратно в мир – 16. С этой точки зрения на человечество уже можно взглянуть не как на собрание отдельных личностей, а как на систему, включающую в себя 16 типов психики. Носители каждого типа психики наилучшим образом справляются со свойственными их типу задачами и хуже выполняют некоторые другие.

На чем специализируется каждый из типов, прекрасно отражено в модели А – модели психики, названной так в честь ее основательницы.

Назовем те 8 функций, которые лежат в основе человеческой психики и представлены в модели А. Это:

деловая логика и структурная логика;

этика эмоций и этика отношений;

волевая сенсорика и сенсорика ощущений;

интуиция возможностей и интуиция времени.

Каждая из 8 функций выполняет свою роль и занимает определенную ячейку в модели А любого типа личности. Функция, попавшая в первую ячейку, называется первой,

базовой функцией, ее можно назвать основой личности. Она настроена на восприятие наиболее обширного массива данных по своему профилю.

Модель А

1	2	Ментальное
4	3	кольцо
6	5	Витальное
7	8	кольцо

Вторая функция – *творческая* – находится во второй ячейке модели А. По ней человек способен создавать нечто новое, чего не было в мире до него. Эти две функции носят у В. Гуленко название *исполнительской* и *целеполагающей*.

Третья ячейка содержит в себе *ролевую* функцию. Она значительно слабее первых двух функций и работает, как правило, лишь время от времени, в тех случаях, когда человек по тем или иным причинам не хочет показывать свое истинное лицо, старается продемонстрировать свои дополнительные возможности. Однако нужно помнить, что долго работать по ролевой функции трудно, быстро наступает усталость. Примеры работы этой функции вы найдете в самой книге.

В четвертой ячейке располагается наиболее проблемная *болевая* функция или, иначе, *точка наименьшего сопротивления*. По ней труднее всего собирать, усваивать и применять информацию. Одним словом, в тех случаях, когда

человек в силу обстоятельств вынужден прибегать к услугам этой функции, он испытывает наибольший дискомфорт, чувствуя себя весьма некомпетентно рядом с кем-то другим. Это – своего рода ахиллесова пята, которую каждый из нас старательно прикрывает, набирая данные по информации этого рода в течение всей жизни.

Четыре первые функции в целом представляют собой *ментальное* кольцо. Это название обозначает, что информация, идущая по первым четырем функциям, нами осознается, то есть находится у нас в сознании.

А вот четыре оставшиеся функции плохо осознаются человеком, они образуют так называемое *витальное* кольцо. Здесь циркулирует такая информация, которая обеспечивает человеку выживание. Речь идет о стандартных программах действий, обучившись которым в детстве, мы не слишком задумываемся над тем, что делаем, то есть по этим четырем функциям мы работаем, так сказать, на автомате.

В витальном кольце также есть четыре ячейки – пятая, шестая, седьмая и восьмая. Для краткости не будем повторять, что каждая функция располагается в одной из ячеек, просто будем называть функции по номерам ячеек.

Итак, здесь, в витальном кольце, находится пятая – *суггестивная* – функция. По ней информация воспринимается от других некритично и с благодарностью.

Шестая функция – *референтная*. Информация, проходящая по ней, связана с ценностями нашего ближайшего окружения. Что думают об этого рода информации люди, к оценкам которых мы испытываем доверие, то обычно думаем и мы. Что они предлагают нам делать, то, как правило, делаем и мы, не слишком полагаясь на свое собственное мнение или умения.

Седьмая функция носит название *ограничительной.* В тех случаях, когда мы напуганы или хотим исчезнуть с арены действий, мы прибегаем к ее помощи, неосознанно озвучивая информацию, соответствующую этой функции.

И, наконец, восьмая функция, которую называют обычно *фоновой*, в автоматическом режиме посылает свою информацию в мир. Она, как правило, работает всегда сама по себе, обеспечивая ровное, бесперебойное, но ненавязчивое снабжение окружающих информацией или необходимыми в нужный момент действиями.

Каждый соционический тип обладает всеми восемью функциями, но у каждого они попадают в разные ячейки модели А. Так, например, тип, с которого обычно начинается перечень соционических типов – ДОН КИХОТ, или ИСКАТЕЛЬ (по книге Гуленко), – в первой ячейке имеет функцию *интуиции возможностей* (она работает у него как *базовая*), а во второй – *структурную логику* (*творческую* функцию) и так далее. У его дополняющего типа ДЮМА, или ПОСРЕДНИКА (по Гуленко), – в первой ячейке находится функция *сенсорики ощущений (базовая)*, а во второй – *этика* эмоций (*творческая функция*).

Мы не ставим своей целью объяснять в предисловии, как строится модель А, об этом можно прочесть в других книгах серии. Эти сведения приведены здесь только лишь для того, чтобы помочь неискушенным читателям легче освоить материал, приведенный в книге В. Гуленко. С той же целью напомним, что аббревиатура социотипа, например СЛИ (сенсорно-логический интроверт), содержит в себе название первых двух, наиболее сильных, функций. Это значит, что ГАБЕН (СЛИ), или МАСТЕР (по Гуленко), – *сенсорик* по первой функции и *логик* по второй.

Важно также знать, что если в аббревиатуре на месте первой функции стоят *сенсорика* или *интуиция*, то значит, этот социотип

относится к разряду *иррациональных* типов. А если первая функция представляет собой *логику* или *этику*, то социотип – *рациональный*. Из приведенного выше примера видно, что СЛИ – иррационал. А вот другой тип МАКСИМ (ЛСИ), или ИНСПЕКТОР (по Гуленко), имеет тот же набор функций, но *логика* у него стоит на первом месте, а *сенсорика* на втором, следовательно, в этом случае мы имеем дело с рациональным социотипом.

И, наконец, как определить, о какой из двух функций одного класса идет речь? Например, какая сенсорика у ГАБЕНА (СЛИ) – *волевая* или *сенсорика* ощущений? Здесь нужно запомнить, что одна половина функций относится к *интровертным*, другая – к *экстравертным*. Для удобства сведем все представленные сведения в таблицу.

	Экстравертные	Интровертные
Рациональные	Деловая логика Этика эмоций	Структурная логика Этика отношений
Иррациональные	Волевая сенсорика Интуиция возможностей	Сенсорика ощущений Интуиция времени

По традиции мы приводим в нашем предисловии таблицу интертипных отношений, из которой видно, какие взаимоотношения складываются в жизни между разными социотипами.

Надеемся, что теперь новички в соционике легче овладеют той информацией, которая представлена автором книги. Настало время обратиться и к тем, кто является постоянными читателями нашей серии. Теперь, когда вы прочли пять

книг по соционике, в каждой из которых описаны все 16 типов социона, вы можете оценить, насколько само описание типа личности зависит от соционического типа автора.

Логики слишком многое стараются объяснить с позиции логики, недооценивая этическую компоненту этого знания. Этики вносят в описание причастность и свое личное отношение, не замечая, что иногда вступают в противоречие со схемами, на которые они же сами решили опираться. Сенсорики недооценивают возможности интуитивных типов к выживанию, а интуиты плохо представляют себе качество воображения, которым наделены сенсорики. И все это совершенно объяснимо. С точки зрения соционического знания давно известно, что адекватным и полным является лишь дополняющий режим, то есть работа с партнером, который дополняет тебя по твоим слабо представленным качествам.

Любая книга, написанная одним автором, неизбежно имеет уклон в его сильные функции, а потому грешит некоторыми неточностями и определенной субъективностью. Искушенный читатель должен делать поправку на тип автора и мысленно корректировать крайние высказывания, сопоставляя утверждения автора со своим опытом.

Понятно, например, что сенсорику вовсе не кажется, что «у сенсорных типов плохо развито воображение», как пишет автор-интуит. Воображение сенсориков более фактурное, более яркое и образное, просто оно проявляет себя в других областях, нежели у интуита. Ведь сенсорик тоже мог бы считать, что интуит не обладает необходимым воображением, поскольку он не может, например, представить себе вкус маракуйи по описанию в романе или в кулинарной книге.

Хотелось бы также обратить внимание читателей на тот факт, что в обществе нет адекватной работы для этиков. Во

Таблица интертипных отношений А. Аугустинавичюте

Кварда	№	Он → мне ↓ Название типа	Представитель типа	Отношения между: ДОН КИХОТ 1	ДЮМА 2	ГЮГО 3	РОБЕСПЬЕР 4	ГАМЛЕТ 5	МАКСИМ 6	ЖУКОВ 7	ЕСЕНИН 8
α	1	Интуитивно-логический экстраверт	ДОН КИХОТ	Т	Д	А	З	п	р	д	М
α	2	Сенсорно-этический интроверт	ДЮМА	Д	Т	З	А	р	п	М	д
α	3	Этико-сенсорный экстраверт	ГЮГО	А	З	Т	Д	ро	пД	П	Р
α	4	Логико-интуитивный интроверт	РОБЕСПЬЕР	З	А	Д	Т	пД	ро	Р	П
β	5	Этико-интуитивный экстраверт	ГАМЛЕТ	П	Р	ро	пД	Т	Д	А	З
β	6	Логико-сенсорный интроверт	МАКСИМ	Р	П	пД	ро	Д	Т	З	А
β	7	Сенсорно-логический экстраверт	ЖУКОВ	д	М	п	р	А	З	Т	Д
β	8	Интуитивно-этический интроверт	ЕСЕНИН	М	д	р	п	З	А	Д	Т
γ	9	Сенсорно-этический экстраверт	НАПОЛЕОН	сэ	п	квт	К	П	Р	ро	пД
γ	10	Интуитивно-логический интроверт	БАЛЬЗАК	пп	сэ	К	квт	Р	П	пД	ро
γ	11	Логико-интуитивный экстраверт	ДЖЕК	квт	К	сэ	пп	д	М	п	р
γ	12	Этико-сенсорный интроверт	ДРАЙЗЕР	К	квт	пп	сэ	М	д	р	п
δ	13	Логико-сенсорный экстраверт	ШТИРЛИЦ	п	р	д	М	сэ	пп	квт	К
δ	14	Этико-интуитивный интроверт	ДОСТОЕВСКИЙ	р	п	М	д	пп	сэ	К	квт
δ	15	Интуитивно-этический экстраверт	ГЕКСЛИ	ро	пД	П	Р	квт	К	сэ	пп
δ	16	Сенсорно-логический интроверт	ГАБЕН	пД	ро	Р	П	К	квт	пп	сэ

Т — тождественные, **К** — конфликтные, **Д** — дуальные, **пД** — полудуальные, **А** — активация, **М** — миражные, **З** — зеркальные, **Р** — ревизор, **р** — ревизуемый

(составлена В. Ляшкявичюсом)

представителями типов								Признаки типов				
НАПОЛЕОН 9	БАЛЬЗАК 10	ДЖЕК 11	ДРАЙЗЕР 12	ШТИРЛИЦ 13	ДОСТОЕВСКИЙ 14	ГЕКСЛИ 15	ГАБЕН 16	Иррациональные/ рациональные Цикло/шизотимы	Динамики(дин) Статики(ст)	Квестимы(?) Деклатимы(!)	Позитивисты(+) Негативисты(–)	Аристократы Демократы
сэ	пп	квт	К	П	Р	ро	пД	иррац	ст	?	+	Демократы
пп	сэ	К	квт	Р	П	пД	ро	иррац	дин		–	
квт	К	сэ	пп	д	М	п	р	рац	дин		+	
К	квт	пп	сэ	М	д	р	п	рац	ст	?	–	
п	р	д	М	сэ	пп	квт	К	рац	дин	?	–	Аристократы
р	п	М	Д	пп	сэ	к	квт	рац	ст	!	+	
ро	пД	П	Р	квт	К	сэ	пп	иррац	ст	!	–	
пД	ро	Р	П	К	квт	пп	сэ	иррац	дин	?	+	
Т	Д	А	З	п	р	д	М	иррац	ст	?	–	Демократы
Д	Т	З	А	р	п	М	д	иррац	дин	!	+	
А	З	Т	Д	ро	пД	П	Р	рац	дин		–	
З	А	Д	Т	пД	ро	Р	П	рац	ст	?	+	
П	Р	ро	пД	Т	Д	А	З	рац	дин	?	–	Аристократы
Р	П	пД	ро	Д	Т	З	А	рац	ст	.	+	
д	М	п	р	А	З	Т	Д	иррац	ст	!	–	
М	д	р	п	З	А	Д	Т	иррац	дин	?	+	

П — передатчик (заказчик), **п** — приемник (подзаказный), **пп** — полная противоположность, **ро** — родственные, **квт** — квазитождество, **сэ** — суперэго, **д** — деловые.

всех рекомендациях обсуждается, как поставить их к станку, как потребовать от них выполнения технологических или логических заданий. И тогда неизбежно возникает представление, что этик «отвлекается, симулирует, не способен сам поставить себе задачу».

Если подходить с соционических позиций, признавая равноправие этической и логической компонент в обществе, этикам следует ставить задачи по созданию корпоративной этики, доброжелательной атмосферы, ровного энтузиазма в коллективе, предупреждения конфликтов, генерации идеологии, миссии и имиджа фирмы. В этой работе они, безусловно, превзойдут любого логика. Но в современном обществе это не считается работой, нет таких профессий в штатном расписании, такого рода деятельность не ценится.

Представим себе на минуту, что роли поменялись, и этикам предстоит оценить усилия логиков по созданию, например, корпоративной этики или идеологии. Понятно, что у логиков в любом случае получилось бы не что иное, как инструкция. Это дало бы этикам не только большой простор для веселья, но и повод поговорить о неспособности логиков разобраться в вопросе.

Мы не ставим перед собой задачу комментировать взгляды автора с позиции других соционических типов, надеясь, что читатель, не впадая в излишнюю конфронтацию с его утверждениями, сам мысленно расставит необходимые акценты.

А теперь обратимся к теории подтипов, которая представлена в книге и с которой наши читатели, вероятно, уже успели познакомиться также в книге В. Мегедь и А. Овчарова «Характеры и отношения». В свое время она была разработана этими авторами совместно с В. Гуленко. Однако, как известно, соционика еще далека от своей концептуальной

завершенности, а потому при объяснении одних и тех же тем разные авторы предлагают свои трактовки.

Изложенная в книге В.Гуленко и развитая в дальнейшем В.Мегедь и А.Овчаровым теория подтипов, несомненно, отражает тот эмпирический факт, что люди одного типа проявляют разную творческую активность. Однако вызывает сомнение мысль о том, что это качество является врожденным и закреплено на уровне стабильного признака для каждого отдельного человека.

Здесь следует иметь в виду, что творческая функция любого типа всегда имеет другую вертность и другую рациональность, чем функция, составляющая основу личности. Поэтому переход к творческому самовыражению связан с определенным напряжением. Человеку нелегко расстаться с комфортным состоянием и перейти в непривычный для себя режим творчества. Он создает не те реалии, среди которых живет в обыденной жизни и которые он способен адекватно оценить. Творчество выталкивает его из личностной установки, из привычных и комфортных для него режимов существования по базовой функции.

Видимо, здесь лежит и причина, из-за которой не все проходят сквозь этот барьер.

Например, у **рациональных** типов возникает соблазн стандартизации и «узаконивания» текущих состояний мира, а у **иррационалов** – соблазн не придавать значения «достижениям среднего разума», в частности не утруждаться внесением в них своего вклада. **Экстравертов** не привлекает мысль вникать в мелкие подробности частного восприятия, а **интровертам** не хочется вылезать из своей скорлупы (башни из слоновой кости, например).

Любопытно, что требования *творческой* функции нам лучше всего представляет наш зеркальный партнер. У него

она сильная, осознанная, оценочная, стабильная. Он может руководить нашим творческим становлением адекватно. И мы помогаем ему тем же.

Рассмотрим возникающие коллизии между установками *базовой* и *творческой* функции у разных групп типов. Эти группы подобраны по признакам одинаковой рациональности и вертности. Как всегда, в них имеется третий общий рейнинский признак – *статика / динамика*.

Рациональные экстраверты динамики (ГЮГО, ГАМЛЕТ, ДЖЕК, ШТИРЛИЦ) получают творческое самовыражение в области интровертных иррациональных ценностей. По природе своей они ориентированы на внешний успех и признание. А в творчестве им приходится полагаться на субъективные сиюминутные ощущения (вкусы или реакции) – свои или другого человека. Опираясь на накопленный опыт и объективные технологии, они создают ценности для текущей субъективной оценки, о механизмах которой имеют только внешнее представление. Как они могут удостовериться, что их творчество принято? По отзывам в газетах?

Уход от творчества здесь выражается в желании расклассифицировать внутренние порывы окружающих, наклеить ярлыки и дальнейшее воспринимать как «типичный случай» с известным сценарием. Мешать переходу к творческой фазе в этом случае будет излишний **консерватизм**.

Рациональные интроверты статики (РОБЕСПЬЕР, МАКСИМ, ДРАЙЗЕР, ДОСТОЕВСКИЙ) проявляют свой творческий потенциал в области экстравертных иррациональных ценностей, например в расширении возможностей и сфер влияния. Самоуглубленные, склонные к рефлексии типы получают реализацию в формировании текущих внешних событий, внося в них свои оценки и опыт традиций. Исходя из своего переживания социальных норм и законов, они вносят такие изменения во внешнюю жизнь, которые сами

смогут оценить далеко не сразу. Как отразится вызванное изменение на их самоопределении? Станет ли общество от их вмешательства гуманнее и умнее или, наоборот, рухнет?

Здесь часто происходит линейная экстраполяция найденных закономерностей или ценностей на внешние общественные процессы без учета их конкретных объективных качеств и тенденций. Препятствием к творчеству в этом случае будет склонность к **формализму**.

Иррациональные экстраверты статики (ДОН КИХОТ, ЖУКОВ, НАПОЛЕОН, ГЕКСЛИ) проявляют творчество в области интровертных рациональных ценностей – норм и правил, нравственности и науки, например. Настроенные на текущие и будущие внешние перемены, типы, которым ни нормы, ни правила «никогда не мешали», реализуются как творцы, когда из ускользающей реальности они извлекут и сконденсируют кристаллы вечной истины или любви. Поймут ли их, войдет ли их находка в золотой фонд? Осветит ли она внутренний мир отдельного человека?

Уход от творчества выражается здесь в недооценке осмысления и накопления опыта, который каждый человек вносит в общий фонд социума. Не хочется останавливаться и утруждаться, чтобы придать своим находкам принимаемую обществом форму, найти им место в общей культуре, связать их с другими, сделать общедоступными. Препятствием к творческой реализации у этих социотипов может стать **безответственность.**

Иррациональные интроверты динамики (ДЮМА, ЕСЕНИН, БАЛЬЗАК, ГАБЕН) реализуются в созидании экстравертных рациональных ценностей – идеологий и технологий, влияющих на массы и претендующих на роль общечеловеческих программ. Люди, сосредоточенные на своих текущих состояниях, гибко подстраивающиеся под обстоятельства, создают механизмы, направляющие объективные процессы в нужное русло.

Можно ли увидеть это русло «внутренним взором»? Будут ли приняты обществом рецепты, сочиненные в кабинете?

Здесь соблазнительно увильнуть от тех затрат энергии и ресурсов, которые необходимы для внедрения любого нового процесса. Действия, требующие социальной инициативы и ответственности, хочется переложить на кого-то другого. Проблемой, встающей на пути творческой реализации, в данном случае может оказаться **лень.**

Таким образом, становится немного яснее, почему истинное творчество – процесс довольно мучительный. Трудно выйти из комфортного режима установок основы личности. И трудно заранее оценить востребованность продукта творчества. Так устроен мир, что творческое самовыражение – всегда риск. По крайней мере, так кажется. Жертва, которую человек приносит на алтарь творчества, – это преодоление опасений, выход в мир, в котором нет привычной определенности, это риск чужих оценок по невидимой для тебя шкале.

Но, с другой стороны, так мы осваиваем «иное». В этом смысле творчество действительно расширяет горизонты личности, дает полноту жизни.

Однако на само описание подтипов данные рассуждения никак не влияют. По внешним проявлениям тип в разной фазе – терминальной и инициальной – выглядит так, как его описывает автор.

И, наконец, как всегда сводная таблица названий соционических типов, которая облегчит читателю прочтение книги В. Гуленко.

Желаем всем полезного и познавательного чтения!

Л. Бескова
Е. Удалова

Дон Кихот	▲□	ИЛЭ	ENTP	Изобретатель, Новатор	Визуал-сциентик
Дюма	○▙	СЭИ	ISFP	Посредник, Художник	Тактик-трейдик
Гюго	▙○	ЭСЭ	ESFJ	Энтузиаст, Коммуникатор	Кинетико-трейдик
Робеспьер/ Декарт	□▲	ЛИИ	INTJ	Аналитик	Аудиал-сциентик
Гамлет	▙△	ЭИЭ	ENFJ	Артист, Педагог	Кинетико-лингвист
Максим Горький	□●	ЛСИ	ISTJ	Систематик, Инспектор	Аудиал-продактик
Жуков/ Македонский	●□	СЛЭ	ESTP	Организатор, Маршал	Визуал-продактик
Есенин/ Тутанхамон	△▙	ИЭИ	INFP	Лирик, Романтик	Тактил-лингвистик
Наполеон/ Цезарь	●∟	СЭЭ	ESFP	Политик, Лидер	Визуал-трейдик
Бальзак	△■	ИЛИ	INTP	Критик, Архитектор	Тактил-сциентик
Джек Лондон	■△	ЛИЭ	ENTJ	Предприниматель, Экспериментатор	Кинетико–сциентик
Драйзер	∟●	ЭСИ	ISFJ	Хранитель	Аудиал-трейдик
Штирлиц/ Холмс	■○	ЛСЭ	ESTJ	Администратор, Управляющий	Кинетико-продактик
Достоевский/ Ватсон	∟▲	ЭИИ	INFJ	Гуманист, Писатель	Аудиал-лингвистик
Гексли	▲∟	ИЭЭ	ENFP	Психолог, Вдохновитель	Визуал-лингвистик
Габен	○■	СЛИ	ISTP	Мастер	Тактил-продактик

Введение

Оценка пользы соционического анализа для управленцев

Люди, знакомые с соционикой не понаслышке, согласятся с тем, что в ней заключен такой метод познания и преобразования действительности, который, пожалуй, не знает себе равных ни по сложности системных параметров, которыми оперирует эта отрасль знаний, ни по степени охвата сфер своего применения.

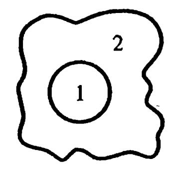
Читателям-практикам, особенно имеющим лидерский склад характера, было бы очень полезно познакомиться с достижениями соционики, применимыми в живой организаторской деятельности.

Я хочу обратиться именно к представителям управленческой сферы общественной жизни, а не к гуманитариям, поскольку социоанализ нередко производит на последних неизгладимо-отталкивающее впечатление некой механической схемы, убивающей живую душу этических ценностей. Люди разума, однако, понимают, что формализация и алгоритмизация – это не зло, а благо, потому что дают возможность (наконец-то!) объективно исследовать волнующие нас темы межличностных отношений.

Обращаю ваше внимание на то, что управленцу нужнее делать ставку как раз на константу человеческого характера.

Отвлечение от конкретных, ситуационно обусловленных особенностей личности позволяет оперативно принимать стратегические решения. Если же пойти чисто гуманитарно-психологическим путем, то есть учитывать все бесконечно текущее и детальное, то это уже будет воспитание, а не управление.

Благодаря соционике удалось предметно разрешить дилемму индивидуального и общего в человеке. Человек, с одной стороны, несомненно, уникален: нет двух совершенно идентичных людей. Но, с другой стороны, никто не станет отрицать, что в людях есть и много общего, повторяющегося. Это можно изобразить следующей схемой:



1 – ядро личности (социотип),

2 – изменчивая оболочка (функциональное состояние типа, при помощи которого человек адаптируется к изменчивым окружающим условиям).

Отсюда вывод: хотя человек всегда будет субъективно неповторим, но для цели управления имеет смысл различать в нем устойчивое ядро природных качеств (социотип), определяющее основную линию его поведения в рабочей команде. Этим достигается объективизация принятия управленческих решений на этапе формирования и реорганизации коллектива. Оптимальный метод объективизации социально-психологических решений – соционический анализ.

Сравним соционический анализ с тем, что предлагают западные специалисты по психологии управления. А предлагают они либо совершенно простые подходы, основывающиеся на здравом смысле, либо различные техники медитации, самовнушения, совершенствования своего ума, которые погружают вас в подсознание. Однако остается загадкой, к ко-

му какой подход применить. Их так много, этих советов для руководителя, и они почти никак не увязаны между собой.

Западные психологи часто приводят в пример эффект Пигмалиона, согласно которому люди якобы ведут себя так, как мы желаем, если только искренне поверить в свое желание. Очень заманчиво! Непонятно только, как поведет себя человек, от которого разные люди страстно желают прямо противоположного. Управленцы-логики, я думаю, прекрасно понимают, что офис фирмы – это не театральные подмостки для соревнования в эмоциональном воздействии на человека.

А теперь сравните сами, какой подход более технологичен. Вот некоторые из заповедей грамотного поведения, рекомендуемые руководителям психологами и соционикам:

ОБЫЧНАЯ ПСИХОЛОГИЯ	СОЦИОНИКА
Вначале «полюби» человека, сделай своим другом.	Вначале подбери себе совместимого партнера, который тебя не подведет.
Встань на его место и только тогда увидишь, что надо делать.	Ознакомься с описанием сильных и слабых сторон этого типа людей и ты легко примешь решение.
Веди себя так, чтобы не обмануть человеческие ожидания.	Не сходись близко с теми, которые заведомо плохо совместимы с тобой в работе.
Разделяй людей и проблемы, решай их конструктивно.	Подбирай людей под задачу, исходя из известных тебе типных установок.
Ищи способ удовлетворения обоюдных интересов.	Чаще контактируй с дуальными тебе типами, и ваши интересы не будут сталкиваться.
Убеждай не давлением, а встраивай свои доводы (аргументы) в ткань рассуждений другого (контраргументация).	Убеждай так, как того требует тип восприятия этого человека, окружи себя единомышленниками – соционика подскажет, как этого добиться.

Не следует упускать из вида, что управление коллективом – это минимум эмоционального и интуитивного, но максимум логического и фактического. Эффект от существующих психологических тренингов, конечно, есть. Они сдруживают коллектив, учат лучше чувствовать других людей. Но соционический анализ задуман для другого.

Это новый способ работать с фактами, касающимися поведения людей, и отношениями, которые складываются между ними. Его преимущества – объективность и системность. Это ваш пока что молодой, но, смею надеяться, способный помощник!

В чем достоинства соционического анализа?

Соционический анализ имеет все шансы преодолеть болезни роста, связанные с трудностями соционической диагностики. Он строится на системе взаимосвязанных параметров, которые многократно, но с разных сторон поддерживают друг друга, снижая тем самым вероятность ошибки до минимума. Что же дает соционический анализ руководителю управленческой команды?

Первое. Познакомившись с соционическим анализом, вы узнаете о скрытых возможностях вверенных в ваше руководство людей; ведь нельзя эффективно управлять коллективом, не зная объекта управления. Кроме того, вы получите возможность быстро и эффективно определять профессиональную пригодность каждого нового кандидата на должность.

Второе. Слаженная команда должна работать как часовой механизм. И надо знать законы взаимодействия между типами: кто с кем совместим, а кто нет. Соционика готова дать ответ и на этот вопрос.

Метод соционического анализа позволяет не только сделать моментальный «снимок» психологического состояния коллектива, но и определить, какими людьми необходимо группу дополнить, чтобы она заработала более плодотворно, а также осуществить дальнейший подбор необходимых людей.

Подбор коллектива из работников с прогнозируемыми параметрами позволяет избежать длительной притирки людей в коллективе, который создастся стихийно, методом проб и ошибок. При стихийном подборе и «интуитивной» расстановке кадров на создание работоспособного коллектива обычно уходит около трех лет. Подбирая совместимые группы, можно значительно ускорить этот процесс. При этом затраты на содержание работников, не сработавшихся с коллективом, а также тех, кто в силу природной заданности не может плодотворно справляться с порученной работой, сводятся к минимуму.

Занятия соционикой доставляют радость!

Мы заметили, что два давних стереотипа господствуют среди людей, омрачая их жизнь. Первый – это неизвестно откуда пришедшее деструктивное убеждение, что каждый человек, и я в том числе, должен быть точно таким же, как другие. Отсюда рождается боязнь прослыть «белой вороной».

Кто сосчитал, сколько людей, попавших по воле случая или по собственному безволию в чуждую их соционическому типу коммуникативную среду, проклинали тот день и час, когда родились на свет? Они всеми силами пытались подстроиться под процветающий в данном месте тип мышления и поведения, терпя при этом неудачу за неудачей. Но

вот парадокс: им и в голову не приходило, что природа создала их совершенно для других вещей!

Такая гонка за ложным лидером не просто нивелирует людей, она множит серость и плодит неудачников. Правда, следование престижному шаблону весьма на руку тем счастливчикам, кто верно оценил свои способности и взял правильный курс в соответствии со своим социотипом. На фоне людей, не нашедших себя, они смотрятся очень и очень неплохо. Представьте себе человека с чутким гуманитарным типом личности среди мощных управленцев, обладающих железной хваткой. Контраст, конечно, очень разителен, но тем не менее – это факт нашей жизни.

Второй неоправданный стереотип – это убеждение, коренящееся в подсознании многих людей, о том, что абсолютно все можно изменить, стоит только постараться. Это крайняя форма «оптимистического» субъективизма ничуть не лучше первой тенденции к нивелировке личности.

Казалось бы, уже давно доказано, что человек – это не чистый лист (tabula rasa), на котором можно написать любой текст, начиная от технической инструкции и заканчивая возвышенной поэмой. И тем не менее нередко находятся охотники, берущиеся за улучшение человеческой природы. Пора нам всем понять, что есть природный каркас личности, зашифрованный в генах, изменить который человеку не дано. Все сложные системы специализированы в отношении выполняемых ими функций. Существует селекция информации, благодаря которой информационный поток воспринимается и обрабатывается глубоко и качественно. Информационные вклады каждого типа объединяются в «капитал» всего социума. Всеядность – признак низкоразвитых, не нуждающихся в совместном функционировании систем.

Если эти слова показались вам убедительными, предлагаем вам окунуться в мир соционики. В результате чтения этой книги вы сможете:

1. Принять себя таким, какой вы есть на самом деле – неповторимое творение природы, для которого обязательно существует посильный и увлекательный путь в этой жизни. Книга продемонстрирует вам простую мысль о том, что ваши жизненные удачи и неудачи связаны с умением разумно организовывать коммуникативную среду вокруг вас. Более того, расскажет, как это сделать.

2. Составить себе верный жизненный план. Туман неопределенности рассеется, и вам станет понятно, где ваши оптимальная сфера приложения усилий. Вы будете двигаться к своей цели уверенно и легко. Вас перестанут мучить сомнения, туда ли я иду и той ли дорогой я иду.

3. Вы станете смотреть на мир совершенно иными глазами. Этот эффект можно сравнить разве что с тем удовольствием, которое испытывает человек, увидевший мир в цвете после многих лет черно-белого изображения.

4. Многие надуманные проблемы отойдут сами собой. После овладения соционической типологией вы будете удивляться: как я не знал этого раньше?! Вы станете спокойнее и дальновиднее, перестанете тратить столько нервов на псевдопроблемы, которые сами себе создали раньше в силу неведения. Люди вокруг вас изменятся к лучшему, а вместе с ними – и вы сами.

Человек соционически образованный – это уже часть нового времени – эпохи разума и милосердия, которая тем быстрее наступит, чем раньше мы поймем справедливый замысел природы, сотворившей нас.

Глава I
Облик новой науки

Что такое соционика?

Формы социальной и личной жизни человека к настоящему времени настолько усложнились, что сама сложившаяся ситуация ставит перед исследователями задачу разобраться в том, что происходит вокруг нас. Мы уже привыкли, что к концу XX столетия вызрел целый переворот в мировосприятии и миробъяснении, отрицающий девальвировавшиеся ценности и выдвигающий вместо них приоритеты грядущей эпохи.

В нынешний период как никогда остро исследователи человека ощущают социальный заказ на конструктивную теорию личности. Общество хочет осознать себя, взглянув со стороны. А для этого надо выйти за пределы текущей жизни, стать по крайней мере мыслительно независимым от него — иначе не обеспечить объективности подхода.

В коммуникативных процессах — обмене информацией и энергией между участниками увлекательной игры под названием «жизнь» — кроме случайного и сиюминутного есть и что-то закономерное. Это тенденции, которые замаскированы случайным смещением. Но они есть, подобно тому как внутри любого сложно устроенного

предмета есть своя сердцевина или каркас, пусть они и не видны снаружи. Это закономерное в случайном и изучает соционика.

Следующий вопрос, который требует ответа: а между кем или чем происходит коммуникация? Между людьми? – Да, но не только. Между группами людей? – И это тоже, но не только. Соционику интересует коммуникация между соционическими типами. Поэтому ее еще называют социально-психологической типологией.

Соционика с точки зрения социальной практики – это попытка разумных сил общества отреагировать на его социальный заказ, вытекающий из самой логики смены исторических эпох. Суть этого запроса – в переходе от индустриального общества, прошедшего ступени зарождения, воплощения, реформирования и находящегося сейчас в стадии совершенствования, к поиску альтернатив, прокладывающих дорогу к информационному обществу будущего. Соционика – одна из таких альтернатив.

Поэтому соционика – это в первую очередь наука для молодых. Отвергаемая нередко официальными психологическими кругами, большинство среди которых составляют люди старшего поколения, прочно сидящие в своих должностных креслах, она завоевывает умы и сердца молодежи, у которой нет страха перед сложными структурными моделями соционического учения.

Архитектуру научного здания «соционика» как совокупность знаний о внешних и внутренних проявлениях психики человека я представляю себе в виде системы многих систем. Что это значит? Во-первых, соционика рассекает весь объем психики человека множеством плоско-

стей. С каждым новым рассечением выстраивается и новая система дифференциальных признаков личности. Удовлетворительно изучен пока только один срез, а именно тот, который мы называем базисом Юнга. Во-вторых, все базисы-срезы организованы в единый ансамбль, который представляет собой синтез наших знаний об отдельных сторонах человеческой личности.

ЧЕМ СОЦИОНИКА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПСИХОЛОГИИ?

Неискушенный читатель, плохо знакомый с состоянием гуманитарных знаний, видимо уже засомневался, правомерно ли отделять соционику от психологии. Когда-то этот вопрос занимал и меня, но жизнь решила его однозначно, направив эти науки все-таки разными путями.

Главное отличие соционики от психологии – в предмете изучения и методах обработки материала. Неправильно было бы считать, что психология и соционика в равной мере изучают психологическую жизнь человека. Предмет соционики – социотип, а не психотип.

Чтобы проиллюстрировать эту мысль нагляднее, приведу аналогию реки. Сравните психику человека с образом водного потока. Поверхность воды любой реки находится в постоянном изменении от самых случайных причин; верхний слой воды пронизан течениями разного направления; движение нижних слоев (ила, песка и т. д.) уже незначительно; и, наконец, самая постоянная часть этого природного комплекса – дно (фундамент).

Как бы вы определили «тип реки»? Проще всего было бы понаблюдать за жизнью реки с берега. С этой точки зрения сразу становится понятным, что функциональный тип реки как целого – это не волны на ее поверхности, не под-

водные течения, не температура нижних слоев и даже не рельеф дна, а способ согласованного существования всех этих четырех составляющих вместе взятых.

Психология – это наука с преобладанием индуктивного метода исследования. Индуктивный метод – это когда накапливается некоторая сумма фактов, а затем предпринимается попытка их обобщения.

С одной стороны, это хорошо, так как обеспечивает богатство фактического материала, множество подробностей. Но с другой стороны, из-за этого в психологии совершенно не развита фундаментальная сторона, царит бессистемность и произвол в истолковании. Объяснительные схемы психологии, как правило, ограничиваются троичным делением. Как, например, схемы «ребенок – родитель – взрослый» в трансактном анализе.

Современная наука невозможна без строгой классификации основных категорий, которыми она оперирует, объясняя явления. Категориальный аппарат в психологии напоминает свод банальностей. Даются отдельные определения описательного характера на уровне здравого смысла. Воля – это... Эмоции – это... К тому же они системно не увязаны между собой.

В подобном состоянии находилась химическая наука в середине XIX века. К тому времени накопилось большое количество эмпирического материала о веществах и их свойствах, части которого были обобщены, но эти обобщения противоречили друг другу. Потребовался интуитивный гений Менделеева, чтобы привести все это в систему. Таким образом был открыт периодический закон.

Такую же работу в психологических знаниях проделал швейцарский психолог К.Г. Юнг (1875–1961), который по-

строил стройную типологию личности, использовав дедуктивный метод, то есть объяснение имеющихся фактов через логически непротиворечивую систему априорных психологических функций и законов их соединения. Однако работа Юнга, этого Менделеева в психологии, осталась незамеченной. Почему?

Может быть, потому, что за рамками системы остались отношения между типами? «Белое пятно» было заполнено лишь 50 лет спустя, когда литовский исследователь А. Аугустинавичюте сформулировала систему интертипных отношений. Это знаменательное событие произошло в конце 70-х гг. С тех пор и существует соционика – **новый подход к исследованию законов коммуникации информационных систем.**

Соционика использует, как уже говорилось, дедуктивный метод, то есть движение от общих законов, признаваемых всеми социониками, к их частным проявлениям в самых разных областях, чаще всего в социально-психологических явлениях. Она обладает развитой теорией, из которой выводится много практически ценных следствий. Со многими из них вы и познакомитесь в этой книге.

Итак, соционика родилась не из постепенных осмыслений и долговременных наблюдений, то есть не эволюционным путем, а внезапным толчком, перевернувшим в один миг всю массу устаревших догм и плохо увязанных между собой частных индуктивных предположений.

В силу своей дедуктивности и структурной стройности соционика хорошо формализуема и очень дружественна к компьютерной технике и математическому моделированию. Но это дело будущего. Сейчас же соционика только становится на ноги и пробует свои силы.

Принципиальное отличие соционики от психологии ярко проявляется также в методах диагностики. Опросники психологов определяют значение того или иного из замеряемых параметров как отклонение от стандартной величины, вычисляемой ими как среднее по данной выборке. То есть результат психологического тестирования – это сведения о том, насколько вы отличаетесь от стереотипного поведения данной группы людей.

Если построить по этому принципу соционический тест, он не заработает, так как определяться будет не ваш социотип, а ваше отклонение от усредненного социотипа группы. Дело в том, что точка отсчета в социодиагностике берется как константа самого индивида.

Еще одна проблема, мало заботящая психологов, заключается в том, как зафиксировать эту константу. Для этого соционики берут **не текущие значения признака, а направление его приращения.**

Допустим, вы тестируете человека по полярной паре признаков «этика-логика». Какой-либо психологический тест интеллекта показал высокое значение признака «логика». Значит ли это, что данный человек относится к логическому социотипу? – Нет, не значит. Ведь мы не знаем, в какую сторону шло приращение.

Если бы мы постоянно усложняли задачу, а результаты тестирования при этом не ухудшались, только тогда это свидетельствовало бы о том, что перед нами логик. А вот у натренированного на данный класс задач «этика» при предъявлении усложняющихся заданий искусственно усвоенные им приёмы решения иссякнут и дальнейшие результаты окажутся гораздо хуже первоначальных.

Таким образом, **соционика работает не с текущими значениями психологических величин, а с теми фундамен-**

тальными механизмами, которые за ними стоят. Как сказали бы математики, соционика подвергает информацию операции дифференцирования, строя свои определения на производных высших порядков. С этой точки зрения соционику можно было бы назвать метапсихологией – наукой, изучающей те явления, которые идут за психологией.

РАЗЛИЧНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОЦИОТИПА

Объяснить, что такое тип, одинаково трудно как посторонним, незнакомым с соционикой людям, так и ученым, в силу своей профессии занимающимся классификациями различных объектов и явлений. Не подлежит сомнению, что тип – это один из высших разрядов такой классификации. Поэтому, когда говоришь, что **социотип – это категория людей, объединенных общностью каких-либо внешних или внутренних черт**, оппоненты соглашаются: ведь мы остаемся при этом на весьма и весьма абстрактном уровне, не затрагивающем напрямую наши характерологические качества через сравнение с другими людьми.

Когда я сужаю определение, утверждая, что **тип – это комплекс устойчивых пропорций человеческой психики,** многие начинают не соглашаться, так как не верят, что в человеке есть что-то неизменное. Несведущие в типологии вообще не допускают, что устойчивые психологические типы людей существуют, ученые же требуют дать объективный критерий выделения типов. Когда они узнают о юнговских биполярных шкалах, то в один голос утверждают, что эти признаки не являются закрепленными и поэтому стойких типов нет. Что ж, с ними трудно спорить, но все же попробуем...

Необходимо еще раз подчеркнуть, что в соционике под типом личности понимается нечто иное, чем в психологии. Это различие столь существенно, что имеет смысл говорить о том, что соционика имеет свой, отдельный от психологии предмет изучения. В чем же состоит это различие?

Психотип, как он понимается в дифференциальной психологии, – это как раз и есть устойчивый комплекс характерологических качеств человека. Несомненно ли он устойчив, сами психологи однозначно не скажут.

Социотип – это константа, то есть неизменная часть любой коммуникативной системы, ее невидимая инфраструктура. Следовательно, социотип имеет идеальный характер, но его проявления в жизни реальны и их легко обнаружить.

Для усложняющегося развития и без того сложной системы переработки информации, каковой является психика человека, природа использует только путь надиндивидуальной наследственной передачи. Дело в том, что чем более сложно устроена система, тем труднее ее перестраивать. Отсюда вытекает необходимость уровня коллективного бессознательного, открытого Юнгом. Именно там локализуется социотип как идеальный образец организации частей саморазвивающейся системы.

Учитывая вклад Юнга, я дал бы следующее определение предмета соционики. **Социотип – это структура коллективного бессознательного, управляющая взаимодействием физического, психологического, социального и интеллектуального проявлений личности.**

Данное определение типа, по сути, подразумевает под ним сумму потенциальной энергии личности, которая может реализовываться на любом из четырех доступных непо-

средственному наблюдению человеком уровней коммуникативного пространства.

Все это «следы» типа. Действительно, каждый из нас оставляет в жизни свой след (книги, продукты труда, отношения...), и то, каким будет этот след, наполовину определяется врожденными социотипными свойствами человека. Другая же половина достижений человека — это воспитание, то есть насколько человек овладел своим природно обусловленным потенциалом.

Глава II

Признаки типов на различных коммуникативных дистанциях

Коммуникативное пространство и его уровни

Взаимодействие соционических типов протекает в определенной протяженной среде, которую я буду в дальнейшем называть **коммуникативным пространством**. Это пространство неоднородно: его «плотность» в разных местах неодинакова, поэтому информационный обмен одних и тех же типов в разных его местах будет иметь различную интенсивность.

Предположим, что коммуникативное пространство четырехмерно, как и пространство материальное. Под «измерением» пространства я буду понимать уровень устойчивого информационного обмена, который отделен от других таких же уровней потенциальным барьером – энергией преодоления, то есть усилием, необходимым для перехода с уровня на уровень.

Для того чтобы понять, на каком уровне пространства протекает коммуникация, необходимо определить два параметра – коммуникативную дистанцию (параметр протя-

женности пространства) и плотность коммуникации (параметр «проницаемости» пространства).

Для построения модели я воспользуюсь привычным для соционики двоичным принципом – разделением пополам. Поэтому коммуникативная дистанция будет принимать два значения – близкая и далекая. С точки зрения проницаемости пространства для полноценного информационного обмена я буду различать коммуникацию с одной стороны – глубокую, с другой – поверхностную.

Остановлюсь подробнее на этих полюсах. **Близкая дистанция** означает, что общение протекает при тесном соприкосновении в пространстве. Она наиболее характерна для групп с численностью от двух до восьми человек. При взаимодействии на **далекой дистанции** социотипы разделены существенным расстоянием, которое определяется социальными и культурными показателями развития. Такая дистанция между людьми обычно возникает в коммуникативных группах численностью более восьми человек.

Глубокая коммуникация означает плотный информационный обмен, когда в общение вовлекаются практически все имеющиеся в распоряжении социотипа информационные ресурсы. Возникает тесное переплетение «силовых линий» информационных полей, что свидетельствует о высокой доверительности контакта.

Поверхностная коммуникация происходит при неполном вовлечении в обмен наличных информационных ресурсов. Плотность информационного потока оказывается гораздо меньше по сравнению с первым случаем. Степень доверительности также невелика.

Поскольку сложность коммуникации в одинаковой мере зависит от обоих параметров, то информационный об-

мен между системами можно рассматривать как произведение коммуникативной дистанции на плотность коммуникации:

информационный обмен = дистанция × плотность

Информационный обмен принимает дискретные значения, являясь показателем того, что находится на одном из уровней коммуникативного пространства. Всего таких положений получается четыре:



1. Первый уровень взаимодействия в коммуникативном пространстве: дистанция близкая, но коммуникация поверхностная. Носит название **физический**, так как характерен для плотного, материально-опосредованного соприкосновения физических субстратов (носителей) информационных систем.

На этом уровне удовлетворяются природные потребности человека – в еде, жилье, продолжении рода, производстве и потреблении материальных продуктов.

2. Второй уровень взаимодействия в коммуникативном пространстве: дистанция близкая, а коммуникация глубокая. Называется **психологическим**, поскольку на первое место выходит обмен сокровенной, личностной, идущей из души информацией (от греч. psyhe – душа).

Психологический уровень предполагает самые доверительные отношения, поскольку на этом уровне человек удовлетворяет свои интимно-эмоциональные потребности – в любви, дружбе, семье, сопереживании и т. п.

3. Третий уровень взаимодействия в коммуникативном пространстве: дистанция далекая, коммуникация поверхностная. Называется **социальным**, так как регулируется общественными нормами, традициями и ритуалами, законодательством, государственными институтами и т. д.

Этот уровень коммуникации подчиняет индивида интересам социума, поэтому носит наиболее формальный характер. Объект социальной коммуникации выступает не как уникальная личность, а как представитель того или иного социального сословия или профессиональной группы. На этом уровне человек удовлетворяет свои потребности в карьере, обучении, труде и уважении.

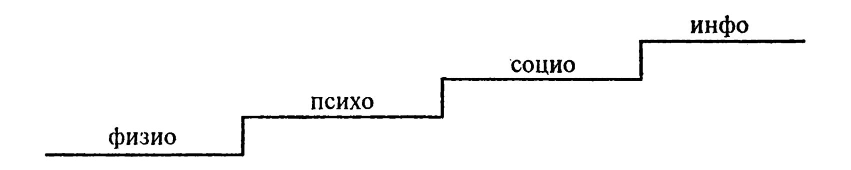
4. Четвертый уровень взаимодействия в коммуникативном пространстве: дистанция далекая, но коммуникация глубокая. Носит название **интеллектуального**, или **информационного**, уровня. Осуществлять глубокую коммуникацию без соприкосновения с другой стороной можно лишь перенеся весь информационный обмен внутрь себя, в свой мозг. При этом интенсивно работают память и воображение человека. Только на этом уровне можно обращаться к глубинам своего подсознания и добывать сведения, накопленные поколениями людей, жившими до тебя.

На информационном уровне человек удовлетворяет свои потребности в актуализации, раскрытии своих талантов и способностей, творчестве, познании и самосовершенствовании.

Очень существенно, что описанные уровни не растянуты в линию, а образуют круг, то есть соединены отношениями смежности и противоположности. Противоположными являются физический уровень и интеллектуальный. Это значит, что они находятся друг к другу в отношении обратной пропорциональности: чем больше человек живет физической жизнью, тем меньше он развивается интеллектуально, и наоборот.

Так же исключают друг друга социальный и психологический уровни. Невозможно одновременно заботиться об отдельном человеке (индивидуальный подход) и целой группе людей (массовый подход). Макросоциум поощряет человека приносить личное на алтарь общественного, а микросоциум, например его семья, требует противоположного: чтобы близкий человек больше времени проводил дома. Причем пропорция 50 на 50 % означает коммуникативный кризис: состояние колеблющихся «весов» крайне болезненно, ведь оно очень затрудняет выбор.

Хотя коммуникативные уровни и цикличны, но более удобно и технологично можно представить их в виде вертикальной иерархии на плоскости. Их соподчинение в коммуникативном пространстве имеет следующий вид:



А теперь применим понятийный аппарат социоанализа, чтобы описать проявления социотипа на всех четырех уровнях пространства коммуникации.

Интересно отметить, что попытки упорядочить коммуникативное пространство предпринимались уже издревле. По философской системе китайской «Книги Перемен» мир разделяется на три потенциальных слоя: небо – человек – земля. Соционическая система координат четырехмерна, поэтому усложняет мир еще на одну ступеньку:

небо – социум – человек – земля
инфо социо психо физио

СИСТЕМА ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНЫХ ПРИЗНАКОВ ЮНГА

Начиная с К.Г. Юнга идет традиция называть основные составляющие человеческой психики «функциями». Юнг выделял четыре основные функции – мышление, эмоции, ощущения и интуицию, которые в сочетании с экстраверсией и интроверсией давали восемь психологических типов.

В коммуникативное пространство помещена личность человека, взаимодействующая с другими личностями на всех коммуникативных уровнях. Уделяя равное внимание и индивиду, и окружающей его среде, необходимо построить четырехмерную структуру самой личности.

Впервые такую модель предложил К.Г. Юнг в своей работе «Психологические типы». Теоретически подобных моделей с базисом 4 можно построить больше тысячи. Дело в том, чтобы она была удобна для практического применения. Это как раз и удалось Юнгу, так как его теоретические построения велись параллельно с их практической проверкой.

Итак, система дифференцированных (различных) признаков – это набор из четырех дихотомических (делящихся надвое) шкал. На схеме она может быть представлена следующим образом:



Соционические типы:

1. Логико-сенсорный экстраверт, или «Управитель»
2. Логико-интуитивный экстраверт, или «Предприниматель»
3. Логико-сенсорный интроверт, или «Инспектор»
4. Логико-интуитивный интроверт, или «Аналитик»
5. Этико-сенсорный экстраверт, или «Энтузиаст»
6. Этико-интуитивный экстраверт, или «Наставник»
7. Этико-сенсорный интроверт, или «Хранитель»
8. Этико-интуитивный интроверт, или «Гуманист»
9. Сенсорно-логический экстраверт, или «Маршал»

10. Интуитивно-логический экстраверт, или «Искатель»
11. Сенсорно-логический интроверт, или «Мастер»
12. Интуитивно-логический интроверт, или «Критик»
13. Сенсорно-этический экстраверт, или «Политик»
14. Интуитивно-этический экстраверт, или «Советчик»
15. Сенсорно-этический интроверт, или «Посредник»
16. Интуитивно-этический интроверт, или «Лирик»

Следовательно, если рассматривать личность человека как структурный тип, то нужно, во-первых, показать ее ориентацию относительно четырех юнговских шкал, а во-вторых, определить проявления всех четырех признаков на разных уровнях коммуникативного пространства.

Первая задача является предметом соционической диагностики – идентификации социотипа личности, а на решение второй направлены усилия дескриптивной (описательной) соционики. В данном разделе продемонстрированы проявления юнговских шкал на четырех уровнях коммуникативного пространства.

1. Признаки «рациональность – иррациональность»

1.1. Физический уровень

Рациональные типы отличаются от иррациональных телесной конституцией. Фигуры рационалов обычно подтянутые и угловатые, фигуры иррационалов – обтекаемые и сглаженные. Осанка у первых – прямая и стройная, у вторых – отпущенная, не имеющая внутреннего «стержня».

Рационалы – это люди, которые всегда в тонусе, постоянно готовы к работе. Чтобы расслабиться, им нужно делать немалые усилия над собой. Расслабленность – это харак-

терное состояние иррационалов. Они делают усилия над собой с противоположной целью – чтобы напрячься и выполнить то, что необходимо. Таким образом, рационал работает равномерно, а иррационал – волнообразно.

Движения рационалов – дискретные, то есть линейные, четко отделенные друг от друга микропаузами. Иррационал движется плавно, без резких остановок. Его тело гибко, незафиксированно. В целом иррационал движется более естественно и пластично, а рационал – механистично и направленно. Тело рационала зажато во многих местах, плохо изгибается.

1.2. Психологический уровень

Рационалы отличаются эмоциональной стабильностью – способностью долго удерживать какое-либо состояние, как положительное, так и отрицательное. Это свойство позволяет легко предсказывать их эмоциональные реакции. О них можно сказать: если рационал друг – так это друг, а если враг – так это враг.

Они мало зависят от своих внутренних биоритмов. Колебания настроения имеют у них практически всегда «уважительную» внешнюю причину. Своим состоянием они управляют: несмотря на отрицательное настроение, могут заставить себя с должным качеством выполнить необходимую работу или же, наоборот, несмотря на жгучее желание, отказаться от того, что их так влечет.

Иррациональные типы эмоционально непостоянны, отличаются изменчивостью своего состояния: их настроение может меняться по нескольку раз на день само по себе. Поэтому их психологические реакции часто не мотивированы для постороннего наблюдателя.

Иррационалы очень сильно зависят от колебаний своих биоритмов. Управление своим состоянием всегда составляет для них трудную проблему: когда они на спаде, силы покидают их и работа не выполняется. Приходится дожидаться эмоционального подъема, чтобы одним махом наверстать упущенное. Качество работы от этого, конечно же, страдает, как и ее график.

1.3. Социальный уровень

В социальном плане рационалы являются приверженцами какой-либо одной системы и не склонны нарушать правила игры, по которым они играют. Они представляют собой базу стабильности в любом обществе, так как тяготеют к дисциплине и порядку, плохо себя чувствуют в обстановке хаоса и неуправляемости.

Иррационалы не бывают фанатиками, они довольно легко отказываются от фиксированных укладов и мировоззрений (не обязательно устаревших!). Они могут позволить себе менять правила игры в ходе самой игры. По этой причине иррациональный социум – это общество неуправляемых перемен, хаотично совмещающее в себе самые противоречивые устремления. Иррационалы недисциплинированы и анархичны по своей природе, не могут долго следовать в одном направлении.

Экономика рационального общества носит производящий характер, так как выпуск сложных товаров требует длительной концентрации усилий в одном направлении, а также уверенности в завтрашнем дне. Иррационалы делают экономику коммерческой, перемещающей имеющиеся товары с одного места в другое, где их цена дороже. Иррациональное производство всегда мелкосерийно и кустарно (для

сложных изделий нужны стабильные связи и прогноз долговременного спроса).

Иррационалы первыми подхватывают в обществе новые веяния, моды и увлечения, однако и первыми отказываются от них, как от приевшихся. Без подключения рационалов на решающих этапах никакие серьезные, глубокие перемены в социальной жизни были бы невозможны.

Итак, рационалы мало меняют свои занятия, увлечения и социальное положение в обществе. Но если все же переключаются, то это уже надолго. Иррационалы же, наоборот, быстро увлекаются, склонны к переменам взглядов и занятий, но надолго их интереса не хватает.

1.4. Информационный уровень

Ментальный (мыслительный) процесс у этих категорий людей организован по противоположному способу. Рационалов называют рассудительными (judging) типами, потому что они склонны обстоятельно и последовательно рассуждать на какую-то одну тему. Они связно излагают свои мысли, четко строят фразы, последовательны в высказываниях. Однако они маловосприимчивы к тому, что противоречит основной линии их рассуждений.

Иррациональные типы называются воспринимающими (perceiving), потому что видят мир как целостную картину. От их внимания не ускользают факты или наблюдения, которые не связаны между собой какой-либо рациональной причинно-следственной связью, а просто проявляются одновременно и неразрывно. Но иррационалам трудно долго рассуждать, анализируя одну и ту же тему: отвлекаясь на свои ассоциации, они теряют первоначальную нить рассуждений.

Рационал общается с другими людьми посредством речи и слуха, а с самим собой – через зрительные представления. Речь человека всегда дискретна (прерывна): фраза делится на предложения, предложения – на отдельные слова. Рационалы все обсуждают вербально, просто увидеть для них недостаточно. Но во внутренних размышлениях они мало пользуются речью. Понять что-либо для рационалов – это представить зрительно на своем внутреннем экране.

Иррациональный интеллект организован противоположным способом. Для иррационалов очень характерна внутренняя речь, которой они пользуются для того, чтобы понять проблему. Во внешней коммуникации слова отходят на второй план: сформулировать свою мысль развернутыми фразами им трудно. Зато хорошо работают невербальные средства, особенно зрение. Иррационалы эффективно общаются между собой, демонстрируя и наблюдая, прикасаясь и отвечая на прикосновения.

2. Признаки «логика – этика»

2.1. Физический уровень

Логики живут в «неодушевленном» мире объективных законов. Их чувства подчинены разуму. Они никогда добровольно не будут делать то, что считают неправильным, нелогичным. Законы природы и целесообразность – вот что ими движет. Объект для логика стоит над субъектом.

Этики погружены всецело в одушевленный мир человеческих отношений. Их главный советчик – сердце, а не разум. Субъект для них стоит выше объекта. Этики антропоцентричны – исходят из душевного состояния человека или группы людей. Их поступки больше объясняются субъ-

ективными тяготениями, чем строгими законами целесообразности. Даже машины они как бы одушевляют.

Находясь в коммуникации, этики прекрасно вычленяют из общего информационного потока субъективную составляющую, для них более весомым часто оказывается не то, что человек сказал или сделал, а то, как он это сказал или сделал: в каком настроении он при этом был, что его тяготило или подбадривало, какие интонации в речи преобладали, как он жестикулировал и выглядел и т. п.

Логик субъективный компонент информации бессознательно отметает. «Душевные нюансы» затрудняют ему принятие решения, так как они ненадежны, нечетки, неоднозначны. Логик полагается лишь на «голые факты» и оценки, основанные на таких фактах. Улыбки, жесты, ритм дыхания, блеск глаз – то есть все личностно-субъективное, говорящее о чувствах другого человека, не служит логику основанием для изменения своего поведения.

2.2. Психологический уровень

Этические социотипы – это психологи от природы, так как они в той или иной мере наделены даром эмпатии – способностью почувствовать другого человека как самого себя. Доброта, сочувствие, стремление к гармонии отношений – все это неотъемлемые черты этиков.

Этики постоянно следят за психологической атмосферой в группе, выясняют субъективные причины ссор и конфликтов, постоянно влюбляются и разочаровываются, одним словом – живут полнокровной чувственной жизнью.

Совсем иначе проявляют себя на психологическом уровне логики. Они словно отделены от внутреннего мира других людей невидимым барьером. Им не дано умение глу-

боко погружаться в другого человека. Их эмоциональность поверхностна, чувства не пронизывают их глубоко, если их не подпитывать снаружи. Правильность, критичность, трезвый анализ преобладают у логиков над гармонизирующим началом. Они не станут приспосабливаться к партнеру, даже если очень симпатизируют ему.

Психологическая атмосфера в группе мало сказывается на продуктивности логика. Он никогда добровольно не станет вникать в скрытый мир чувств и отношений, симпатий и антипатий. В общении логик игнорирует психологический фактор, свои чувства выражает не столько словами и игрой эмоций, сколько поступками и физической дистанцией. Логику трудно разобраться в своих субъективных чувственных привязанностях, он ищет для них каких-либо более надежных подтверждений.

Из-за неумения оперировать субъективно-личностной информацией логику трудно общаться в неформальном кругу незнаковых людей. Логик не чувствует, с кем какую дистанцию в коммуникации нужно устанавливать. Поэтому в психологическом плане, когда нет никаких деловых зацепок, логик является необщительным. Ему нелегко ориентироваться в море субъективных чувств, внутренний мир других людей ему мало интересен, впрочем, как и свой собственный.

Этик же великолепно чувствует, с кем и на какое расстояние можно сблизиться. Поэтому он общителен, особенно если рядом оказываются люди, которые ему внутренне симпатичны. Он с удовольствием принимает участие в обсуждении людей и их оценке с этической точки зрения. Критериями «хорошо – плохо», «нравится – не нравится» этики пользуются постоянно, благодаря чему всегда знают, с кем, в

каких отношениях они находятся. Внутренний мир другого человека – самый пристальный объект их внимания.

2.3. Социальный уровень

В социальной жизни субъективизм этиков приводит к пристрастной позиции, что имеет как свои положительные, так и отрицательные последствия. Защищая идеалы добра и человечности, этики становятся хорошими выразителями интересов тех или иных социальных групп. Но, с другой стороны, именно этики приводят к возникновению в обществе национальных, идеологических и конфессиональных предрассудков.

Логики, как типы беспристрастные в своей основе, являются лучшими руководителями. Они способны трезво сопоставить разные точки зрения с реальным положением дел и принять равновесное решение. Степень их объективности будет определяться полнотой имеющейся в их распоряжении информации. Гармония социальной жизни больше строится на логике объективных правителей, чем на эмоциях вожаков толпы.

В любом коллективе имеется сеть неформальных контактов, которая создается и культивируется этиками. На изучение подобных процессов направляет свои усилия социометрия – метод Дж. Морено. Однако глубоким заблуждением является утверждение о том, что в социально здоровом коллективе все должны симпатизировать друг другу на уровне личностных предпочтений. Отобрав людей по этому методу, вы создадите «теплую компанию» этических социотипов, не способную делать то, что надо, а предпочитающую углублять межличностные отношения.

Скатыванию с социального уровня на чисто психологический препятствуют логические члены коллектива. Они

образуют ту его часть, которая твердо ориентирована на задачу, под которую создавался коллектив. Однако если выбрать другую крайность и создать коллектив из одних логиков, то социальный уровень также разрушится: ведь некому будет выступать эмоциональным индикатором развития, общение станет сухим и скучным, будут преданы забвению этические нормы. Чисто логический социум регулируется иерархическим государством, превращающим человека в ничего не значащий «винтик» этой машины.

2.4. Интеллектуальный уровень

При обработке информации логик отличается полной самостоятельностью в ее оценке и принятии решения. Он не доверяет мнениям со стороны, особенно тех людей, которых он не знает. Логик вообще не склонен принимать во внимание субъективный фактор, стремится его всячески нейтрализовать. Поэтому для него нет авторитетов и кем-то доказанных положений.

Этик же в этом отношении оказывается очень зависимым от мнений и оценок окружающих людей, особенно тех, которых уважает. Субъективное мнение кого-либо для этика столь же весомо, как и закон целесообразности для логика. Этику всегда важно, чтобы его рассуждения и выводы подтверждались какими-либо авторитетами в соответствующей области, не противоречили бы общепринятым правилам или стандартам. Они соблюдают принцип преемственности.

Когда логик сообщает важное сведение, он всегда доказывает свое мнение. Его обоснования опять-таки строятся на фактах и объективных умозаключениях, в которых он не сомневается. Проблему он анализирует всесторонне, прорабатывая все «за» и «против». Логик не склонен предлагать

простые решения запутанных проблем. Эмоциональная реакция аудитории на его выводы ему малоинтересна.

Этик предпочитает не столько доказывать свою правоту, сколько привлечь своим мнением интересующих его людей. Этик силен в сознательном умении нравиться, он всегда делает ставку на отношение к обсуждаемой проблеме тех людей, которые ему небезразличны. Его мышление всегда эмоционально окрашено, хочет он того или нет. Так как решение, принятое этиком для себя, всегда несет отпечаток личных симпатий или антипатий, он постоянно сомневается в объективности или обоснованности своих выводов для всех.

Таким образом, этик предпочитает решать одушевленные, привязанные к тем или иным человеческим потребностям проблемы. Если же проблема объективно сложна, он пытается опереться на советы авторитетных в этой области людей. Если и этого нет, он либо заходит в тупик, либо предлагает простые, рассчитанные на эмоциональный эффект пути.

Логик выбирает для решения безличностные, касающиеся всех в одинаковой степени проблемы. В этой области он уверен и не доверяет мнениям со стороны. В сложных этических проблемах он теряется, предпочитает разрубать их как «гордиев узел», то есть решать простыми способами. В эмоционально-чувственной сфере он так же беспомощен, как этик в мире объективности.

3. Признаки «экстраверсия – интроверсия»

3.1. Физический уровень

Экстравертный тип представляет собой систему, которая больше выдает энергии и информации, чем накапливает. Поэтому экстраверт отличается тем, что обычно затрачивает

больше усилий, чем надо для достижения какого-то среднего результата. Экстравертный стиль поведения и работы может быть охарактеризован как активный, но затратный.

Интровертный тип является системой, которая больше накапливает энергии и информации, чем выдает. Поэтому интроверт обычно прикладывает усилий меньше среднего для достижения фиксированного результата. Естественно, для того чтобы проделать такой же объем работы, как и экстраверту, интроверту потребуется больше времени. Следовательно, интровертный стиль поведения и работы можно назвать пассивным, но экономным.

В силу того, что экстраверт склонен делать больше, чем надо, он нуждается в том, чтобы его сдерживали, притормаживали. Экстравертная интенсивность информационного обмена делает его плодовитым, но недолгоживущим, так как он чаще выходит из строя – болеет, допускает передозировки, переоценивает свои шансы.

Из-за того, что интроверт склонен делать меньше, чем надо, для достижения оптимального эффекта его нужно подталкивать, активизировать. Зато сдержанность делает интроверта экономным хозяином, бережно относящимся к своим ресурсам. Такой спокойный стиль существования уберегает его от крайностей, в результате чего интроверт менее плодовит, зато дольше живет. Бурная, интенсивная жизнь на «всю катушку» – не для интроверта, так как при этом не остается никакого резерва сил, без которого он не мыслит себя.

3.2. Психологический уровень

Экстраверт направлен наружу, это человек открытого типа. Поэтому он стремится к действию, психологической активности. Без обратной связи с окружающими он теряет

ориентировку, не может обрабатывать информацию. Окружающих экстраверту легче понять, чем самого себя. Он как бы разъединен с самим собой, оценивает себя через других людей.

Интроверт же сам с собой слит, зато отделен четкой границей от внешнего мира. Себя ему понять гораздо легче, чем других. Интроверт способен спокойно обходиться без обратной связи с другими, ведь он ценен сам для себя. Интроверт в психологическом плане лучше защищен от вторжения извне, чем экстраверт, но ему гораздо труднее повлиять на кого-то как в положительном, так и в отрицательном плане.

Экстраверт невольно стремится приспособить других под себя. Он изменяет людей, «воспитывает» их, навязывает свои правила игры. На себя самого ему повлиять очень трудно. Поэтому для экстравертов проблема самосовершенствования более жгуча, чем для интровертов. Когда экстраверт обращается внутрь себя, то есть пытается интровертироваться, он наталкивается на серьезные осложнения, так как действует против своей природной установки.

Интроверт скорее сам приспособится к окружающим, чем будет пытаться активно их переделать на свой лад. Интроверт живет по правилу «в чужой монастырь со своим уставом не ходят», поэтому он психологически не вторгается в мир других людей. Попытки экстравертироваться, активно воздействовать на обстоятельства для интроверта губительны — ведут к перегреву, равносильны разрушению врожденной структуры личности. Интроверт способен к самосовершенствованию, он успешно работает над личностным ростом, таким способом он решает проблему личной независимости.

Обращаю внимание читателей на ошибочность трактовки экстравертов как общительных весельчаков, а интровертов как угрюмых отшельников. Такие крайности в жизни встречаются редко, а задача социодиагностики определить вертность любого человека. Рекомендую больше руководствоваться в сложных случаях тем, в какой степени человек выделяется на фоне окружающих. Если он очень необщителен, демонстративно обособляется – это убедительное свидетельство его экстраверсии, так как только экстраверт не боится открыто противопоставлять себя остальным. Интроверт, наоборот, стремится не выделяться ни в ту, ни в другую сторону. Но это уже переход на следующий уровень.

3.3. Социальный уровень

Экстраверт в социуме отличается расширительной, экспансивной тенденцией. Он всегда заметнее интроверта, имеет большее влияние на социальное развитие. Организации, руководимые экстравертом, растут, вторгаются на чужие территории, открывают все новые и новые филиалы. Экстраверт в большинстве случаев предпочитает конкуренцию и захват освоению и совершенствованию имеющегося.

Интроверт экспансию осуществляет плохо. Его тенденция развития – углубление и совершенствование уже имеющегося. Интроверт – это освоитель, а не покоритель. Он предпочитает избегать конкуренции, если это возможно. Чужие территории и сферы влияния его интересуют мало. С ним всегда проще договориться. В макросоциуме интроверт малозаметен. Возглавляемые им организации слабо растут, зато постоянно совершенствуют свою структуру и методы труда.

Экстраверту грозит «синдром большого бизнеса», как обозначил это явление знаменитый японский предприни-

матель Кудзума Татеиси, уродливо-гипертрофированное развитие верхнего эшелона организации, сопровождающееся потерей контроля над внутренними процессами. Обилие экстравертных типов на первых фазах предпринимательства – оправданное явление. Но по мере завоевания крупных рынков все острее требуются предприниматели интровертного типа, которые держат в своих руках малый бизнес.

Интроверту же грозит замыкание в собственных пределах, нечувствительность к новым веяниям. Пример интровертного управления социумом – сталинская политика «железного занавеса», надолго исключившая советскую империю из мирового сообщества. Интроверт больше полагается на собственные силы, так как всегда имеет резервные накопления. Интровертная тенденция к углублению и умеренности приводит при своей абсолютизации к зарегулированности, срезает все экстравертные попытки выделиться, отклониться от нормы.

3.4. Интеллектуальный уровень

Экстраверт отличается от интроверта в интеллектуальном плане большими объемами обрабатываемой информации. Экстраверт всегда думает более масштабно: за одно и то же время он пропускает большее количество информации, то есть его интеллектуальная скорость выше, чем у интроверта.

Интроверт думает медленнее, скорость информационного обмена у него ниже. Познавательные интересы интроверта всегда более локальны и ограничены. Зато интроверт более детально прорабатывает информацию, его информационный продукт по этой причине всегда «приготовлен» с большим качеством.

По интеллектуальным тестам общих способностей экстраверты обычно опережают интровертов в силу тех же причин: ограниченное время на их выполнение ставит экстраверта в более выгодную позицию, так как его скорость информационного обмена выше. Если бы тесты построить таким образом, чтобы задачи были более подробными и не ограничивать время, то результаты тестирования были бы прямо противоположными и больший IQ имели бы интроверты.

Экстраверт согласно расширительной тенденции своих познавательных интересов имеет больше шансов совершить научный переворот, прославиться в истории. Дело в том, что самые крупные открытия совершаются всегда на стыке информационных областей; и чем шире спектр интересов индивида, тем вероятнее при всех прочих равных условиях, что он обнаружит новые закономерности. Это касается не только науки, но и любых отраслей деятельности. Если составить списки великих людей, чьи идеи или открытия быстро захватили мир, то среди них, без сомнения, большинство будут экстравертами.

Интровертные мысли и открытия труднее доходят до своих ценителей, так как они сложнее экстравертных, да и автору не под силу их экспансивно распространять. Кроме того, интроверты как узкие исследователи просто реже вторгаются в пограничные области, поэтому их шансы обнаружить нечто неожиданное тоже уменьшаются.

Как пример тому – сама юнговская типология личности, автор которой был интровертом. Распространение типологии Юнга, несмотря на ее чрезвычайную полезность, шло и идет с трудом. Экстравертные набеги на нее безуспешны из-за того, что она очень сложна и малопонятна даже спе-

циалистам-психологам. Об этом свидетельствует хотя бы тот факт, что из всех юнговских признаков они приняли только «интроверсию – экстраверсию», да и то в суженной трактовке.

4. Признаки «сенсорика – интуиция»

4.1. Физический уровень

Сенсорные типы наделены от природы хорошо развитыми органами чувств. Они получают полную информацию о текущей ситуации, так как видят, слышат и чувствуют все, что происходит в данном месте и в данное время. Причем так же хорошо, как экстерорецепторы, воспринимающие внешние раздражители, у сенсориков функционируют и интерорецепторы, посылающие сигналы о состоянии внутренних органов тела.

Органы чувств интуитивных типов работают в ином режиме: их порог чувствительности гораздо выше, поэтому они реагируют на раздражитель с определенным запаздыванием. Благодаря этому свойству интуиты, в частности, способны адаптироваться к боли, долго не замечать физических неудобств. Они как бы отделяются от своего тела. Их органы чувств реагируют не столько на то, что есть на самом деле, сколько на то, что они думают об этом.

У сенсориков развиты ручные навыки. Они легко справляются с конкретной, повседневной работой, требующей сосредоточенности на предмете труда. Если сенсорик получает хорошую материальную отдачу, он с удовлетворением будет заниматься рутинной работой, исключающей нестандартные подходы. Из-за этого качества сенсорики являются практичными, хорошо приспособленными к по-

вседневной жизни людьми, прочно стоящими обеими ногами на земле.

Интуитивные типы очень отстают от сенсориков в отношении ловкости рук. Рутинная, приземленная работа выбивает их из колеи, так как им с трудом дается концентрация на реальном процессе манипулирования предметами. В обыденной жизни интуиты непрактичны, плохо приспособлены к борьбе за выживание. Руками они предпочитают делать лишь разовые операции или же мастерить неповторимые предметы, которые являются плодом их фантазии.

4.2. Психологический уровень

Психологические привязанности сенсориков тесно связаны с их телесными потребностями, которые они удовлетворяют в первую очередь. Поэтому в неформальных отношениях сенсорики являются прагматиками, выбирающими комфорт и материальное благосостояние. «Телесность» у них в большинстве случаев преобладает над духовными потребностями.

У интуитов все наоборот. Это идеалисты, которые тянутся к духовным потребностям больше, чем к предметным. В неформальных отношениях они предпочитают возвышенность и новизну. Они не являются такими собственниками, как сенсорики. Любовь и дружба интуитов имеют оттенок романтичности, «бессребреничества».

Форма, материальная оболочка, для сенсориков является приоритетом. Поэтому для них очень важно, как выглядит их партнер по общению, здоров он или болен, молод или стар, во что он одет, красив ли он внешне. Критерий хороших отношений для сенсорика – это забота о своем парт-

нере, создание комфортных условий для его существования в предметном мире.

Интуиты содержание ценят выше формы, поэтому на внешний вид человека обращают лишь сиюминутное внимание. Для них важны его внутренние способности, потенциал роста. Критерий хорошего отношения со стороны интуита – это не конкретная заботливость, а воспитание творческих задатков, раскрытие лучших сторон личности партнера.

Поскольку самые близкие отношения между людьми проявляются именно на психологическом уровне, то необходимо отметить, что обе стороны любви – сексуальная и платоническая (телесная и духовная) – как раз точно соответствуют признакам сенсорности и интуитивности в человеке. Для сенсорика не существует полноценной любви без физического обладания партнером, а для интуита неприемлем секс, который не одухотворен высоким и благородным чувством.

4.3. Социальный уровень

В социуме сенсорные типы ориентируются на прошлое, на накопленный опыт. Плохо предвидя будущее, сенсорики живут сегодняшним днем или ближайшей, гарантированной перспективой. Сами они не станут серьезно заниматься чем-либо принципиально новым, еще не опробованным. В таких случаях они предпочитают, чтобы загадочную новинку первым применил сосед, а они бы посмотрели, что из этого вышло.

Интуитивные типы ориентированы на будущее социума. Прошлое их может интересовать лишь для переосмысления, выработки нового взгляда. Предлагают и первыми подхватывают все крупные новшества в основ-

ном интуитивные типы. Они не боятся пойти на риск внедрения того, во что никто не верит. Они формируют будущее общества. Причем имеются в виду не мелкие улучшения, а масштабные изменения, обещающие коренной переворот.

Сенсориков можно сравнить со спринтерами. Они эффективны только на коротких дистанциях. Если цель отдалена по времени, они теряют ориентиры. Долгосрочным прогнозам и планам сенсориков не стоит верить, так как они плохо улавливают смутные, едва зарождающиеся тенденции. Сенсорик побеждает здесь и сейчас. Если ситуация неоднозначна, а до противника нельзя дотянуться рукой – сенсорик потерпит поражение, как это произошло с Наполеоном, вторгшимся в 1812 году в Россию.

Интуитивные типы напоминают стайеров – бегунов на длинные дистанции. Они эффективны тогда, когда недостает фактов, а задача очень запутана, нестандартна. Интуиты – хорошие прогнозисты, они неплохо ориентируются «в тумане», часто заглядывают за горизонт. Из них получаются первопроходцы социума, опережающие свое время.

Насколько уверенно сенсорик чувствует себя в пространстве, настолько хорошо интуит распоряжается ходом времени. Интуит дает программу социальных преобразований, а сенсорик выполняет ее. Примеры из истории России. Теоретик Октябрьской революции – Л.Д. Троцкий – тип интуитивный. Практик, организовавший внедрение идей коммунизма в России, – В.И. Ленин – тип сенсорный. Теоретик «перестройки» СССР – А. Яковлев – тип интуитивный. Практический реализатор «перестройки» М. Горбачев – тип сенсорный.

4.4. Интеллектуальный уровень

В интеллектуальном отношении сенсорик – это человек конкретного мышления. Он всегда исходит из фактов – того, что зафиксировано однозначно. Обобщения, которые делает сенсорик, носят в основном индуктивный характер, то есть получены путем движения от конкретного к общему. Исследовательский стиль сенсорика заключается в накоплении большого количества данных с последующей статистической обработкой.

Интуитивный тип мыслит абстрактно – отвлеченными понятиями. Факты ему нужны лишь как способ подкрепления своих гипотез. Настоящие теоретики, способные построить концепции неизвестных ранее явлений, – это всегда интуиты. В познании окружающей действительности интуиты прекрасно пользуются методом дедукции, то есть движением мысли от абстрактного к конкретному. Интуит смело выдвигает гипотезу, а затем экспериментально подтверждает или опровергает ее.

У сенсорных типов плохо развито воображение. Их мозг слишком привязан к конкретной действительности, чтобы позволить себе смелый прорыв в неведомое, не имеющее опоры в опыте. То, что придумывают сенсорики, – это простая комбинация уже известных элементов. Их изобретения – это частное улучшение уже существующих устройств или теорий.

Интуитивные типы наделены развитым воображением. Это люди с творческой фантазией. Интуитивные изобретения представляют собой синтез известного с неведомым, яркую вспышку мысли, постигающей сущность явления. Причем степень интуитивности зависит не от личного опыта человека, а от конкретности сферы приложения усилий.

В таких отвлеченных областях, как математика или музыка, интуитивный дар творчества проявляется в очень раннем возрасте.

Рассуждая о признаках «сенсорности – интуитивности» в интеллекте человека, нельзя не затронуть проблемы творчества. Есть два принципиально отличных друг от друга вида творчества. Первая область – это искусство и наука. Здесь господствуют интуиты, и сенсорикам до них не дотянуться. Вторая область – это народное творчество (песни и танцы) и прикладное искусство (поделки руками), а также спорт. Здесь преобладают сенсорики, а интуитивные «прорывы» неуместны.

Глава III

Характеристики деловых качеств социотипов

Интуитивно-логический иррациональный экстраверт
Социотип ИСКАТЕЛЬ

Сильные стороны. Хорошо развито познавательное мышление. Эрудирован, любознателен, много читает и запоминает. Обладает развитой интуицией, помогающей выбрать правильное решение. Хорошо видит перспективы идей и дел. Может найти неожиданное решение проблемы там, где не видят его другие, на основе анализа большого объема разнообразной информации и рассмотрения ее как бы со стороны, интуитивно. Охотно советует, как выпутаться из сложных ситуаций. Расплывчатые идеи способен переработать в теорию, имеющую форму системы. Структуралист и классификатор, идущий от общего к частному. Довольно напорист, нередко обладает организаторскими способностями в области поиска принципиально новых подходов. Часто работу ставит выше семейных или личных отношений. Демократичен, не любит чинопочитания.

Проблемы. Не переносит строгую регламентацию и монотонный режим работы. Не может жить по строгому пла-

ну. Довольно неорганизован: отвлекаясь на интересные детали, иногда не успевает сделать главное к намеченному сроку. Может говорить не по теме, уходя в свои мысли. Ему с трудом удается порядок в делах, на рабочем месте. Может допускать погрешности в оформлении деловой документации. Не всегда следит за внешним видом. Бывает наивным, слишком доверчивым. Из-за предприимчивости, с одной стороны, и неумения идти на компромиссы – с другой, ему с трудом удаются бесконфликтные отношения с людьми. Бывает неуступчивым, даже агрессивным, особенно если на него давить. Может с апломбом доказывать свою правоту, если убежден в ней.

От него нельзя требовать и ожидать:

– практичности замыслов;

– пунктуальности и исполнительности;

– последовательности и завершенности;

– постоянного порядка в быту и на рабочем месте;

– качественного выполнения рутинной работы;

– умения мягко подстраиваться к собеседнику.

Рекомендуемый род деятельности. Если есть возможность, лучше всего предоставить ИСКАТЕЛЮ свободный режим работы. При этом желательно, чтобы работа была интересной для него самого, обеспечивала разнообразными впечатлениями. Оптимальной для него будет деятельность, в которой он будет независим от других, самостоятелен. ИСКАТЕЛЬ с удовольствием работает с большими объемами разнообразной (желательно интересной для него) информации. Наилучшее применение его интеллект находит в научно-познавательной области. Он может осуществлять

теоретические разработки в тех областях, которые являются стратегическими – влекут за собой коренные перемены. ИСКАТЕЛЬ подвижен, динамичен, любит смену впечатлений, поэтому такой сотрудник с удовольствием будет выполнять подвижную работу, ездить в командировки.

Сенсорно-этический иррациональный интроверт Социотип ПОСРЕДНИК

Сильные стороны. Обладает хорошим вкусом, чувством меры. Может хорошо оценить качество любого продукта, в деталях объяснить, чем оно устраивает либо не устраивает его.

Заботлив и внимателен к людям, очень считается с их удобствами. Дипломатичен, хорошо умеет уговорить кого-либо на нужное или выгодное дело. Может отлично наладить комфорт в близком окружении. Умеет отдыхать, ценит удовольствия и житейские радости. Если дело ему нравится и будет хорошо оплачено, делает его качественно, со вкусом и душой. Старается при любых обстоятельствах не терять чувство меры. Многое умеет делать своими руками.

Хорошо чувствует состояние других людей, способен мягко пристраиваться к собеседнику. Со всеми очень приветлив, внимателен и участлив. Стремится к хорошему материальному уровню жизни. Обычно никому не навязывает свою волю, не критикует сам и не любит, когда при нем критикуют других людей. В коллективе занимает позицию золотой середины.

Проблемы. Ему с трудом дается напряженная деловая активность, трудно долгое время быть подвижным, динамичным. Бывает расслаблен и несобран. Скрытен и раним. Может проявлять явное недовольство, если его покой нарушают. В такие минуты может возмутиться, резко ответить.

Если задача слишком сложна для него или слишком трудоемка, он склонен ее откладывать. Не видит смысла в пустой суете и напрасной трате сил. Не любит преувеличений, нуждается в фактах и доказательствах.

Старается избегать начальства, уклоняется от скучных, сугубо деловых разговоров. Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела. Плохое самочувствие сильно снижает его работоспособность. Часто делает вид, что многое может сделать, хотя это и не всегда возможно.

От него нельзя требовать и ожидать:

– постоянно высокой деловой активности;

– последовательности и организованности в делах;

– бескомпромиссного отстаивания интересов дела;

– умения руководить большим коллективом, распределять обязанности;

– участия в рискованных атакующих операциях.

Рекомендуемый род деятельности. Лучше всего ПОСРЕДНИК реализует себя в социальной сфере. Может хорошо налаживать и поддерживать коммерческие контакты, успешно работает там, где нужно обслуживать конкретного, отдельно взятого человека. ПОСРЕДНИК – это специалист по налаживанию и поддержанию инфраструктуры социума. Поэтому он – лучший снабженец, торговец мелким оптом, коммерческий директор небольшой фирмы, дипломат-менеджер. Неплохо работают ПОСРЕДНИКИ в области рекламы и издательства, медицине, сфере услуг. Из них получаются неплохие оценщики качества, дизайнеры, организаторы отдыха.

Этико-сенсорный рациональный экстраверт Социотип ЭНТУЗИАСТ

Сильные стороны. Активный, оптимистичный, доброжелательный человек. Внимателен к людям, заботлив. Стремится помочь всем, кто просит об этом. Хорошо чувствует эмоциональное состояние других людей. Легко заводит новые знакомства личного и делового характера. Противник пустой траты времени, всегда занят неотложными делами. Восприимчив к перспективным идеям, которые можно применять на практике.

Обаятельный, располагающий к себе собеседник. Обладает хорошим вкусом. Многое умеет делать своими руками. В жизни всего добивается сам, не надеясь на других. Любит все делать быстро, но без свидетелей. Настойчив и решителен в действиях, особенно в экстремальной ситуации, когда против него направлена агрессия или ощущается острый недостаток времени. К советам других прислушивается, но поступает по-своему. С успехом занимается любой практической деятельностью, но любит, чтобы его усилия и находчивость ценили. Стремится к стабильности, высокому материальному уровню жизни, уважению коллег по работе.

Проблемы. Накапливает отрицательные эмоции, которые способен некоторое время сдерживать. Но если их слишком много – выходит из себя, переживает, может даже заболеть. Не может действовать без эмоционального контакта с собеседником, поэтому ему трудно взаимодействовать с людьми, которые никак не проявляют своего отношения к происходящему. Неэкономен, не всегда оценивает выгодность и полезность того, что делает. Долго колеблется перед принятием важного решения по сложному вопросу.

Плохо рассчитывает время, с трудом отделяет главное от второстепенного, перегружая себя делами. Переоценивает свои деловые способности. Не умеет ждать, ему хочется сделать как можно больше дел и как можно скорее.

От него нельзя требовать и ожидать:

– безэмоционального, всегда разумного и объективного отношения к делу, к людям;

– гибкости в поведении и быстрой адаптации к ситуации;

– безвозмездного альтруизма;

– жесткости и бескомпромиссности в отношениях с людьми;

– хороших стратегических и технологических способностей;

– пунктуальности в соблюдении сроков.

Рекомендуемый род деятельности. Ему хорошо удается налаживание инфраструктуры социума, реклама, социологические опросы. Успешно работает в области медицины, здравоохранения. Может проявить себя в сфере дизайна, оформительской работы, а также в сфере обслуживания, торговли. Благоприятна организаторская деятельность в социальной и научной сферах (организация ярмарок, симпозиумов, отдыха, праздничных мероприятий).

Логико-интуитивный рациональный интроверт Социотип АНАЛИТИК

Сильные стороны. Имеет хорошее аналитическое мышление, сильно развитую логику. Умеет выделить главное и отсечь второстепенное в анализируемом материале. Любит обобщать факты, хорошо разбирается в схемах, классифи-

кациях и структурах. Реально оценивает практические возможности предпринимаемого дела, не упускает из виду альтернативы. Сторонник дисциплины и порядка, основанных не на административном нажиме, а на совести, долге, личной ответственности. По натуре добр, но дело ставит выше личных интересов и отношений. Человек слова, ценит справедливость, разумный порядок во всем. Хороший докладчик, умеющий кратко и доходчиво донести материал до слушателя. Стремится к независимости, но дает собой руководить людям, умеющим уговаривать мягко, но настойчиво. Хорошо чувствует время, на мероприятия и встречи обычно приходит пунктуально. Осторожен, чувствует опасность. Редко выходит из себя. Демократичен, терпим к иным точкам зрения.

Проблемы. Недостаточно гибок в отношениях. Предпочитает говорить о том, что его интересует, посторонние подробности в речи собеседника пропускает мимо ушей. Если тема ему неинтересна, старается уйти от разговора, так как не желает тратить время попусту. Не любит делать несколько дел сразу, особенно в спешке. Может проявлять упрямство и бескомпромиссность. Не терпит, чтобы им командовали, хладнокровно отвергает волевое давление. Скрытен, не любит обсуждать свою личную жизнь. Не терпит, когда ограничивают его свободу, выражают необоснованные требования.

От него нельзя требовать и ожидать:

– большой практичности и мобильности;

– чувствительности, тонкой пристройки к собеседнику;

– качественного выполнения рутинной работы, неинтересной для самого АНАЛИТИКА;

– коммуникабельности;

– «пробивных» качеств.

Рекомендуемый род деятельности. Научно-исследовательская и аналитическая работа (анализ сложных явлений и объектов). Разработка новых идей для практического применения. Может работать хорошо везде, где требуется системный анализ, построение схем и классификаций, выдвижение концепций. В американских разработках этот тип называют «реорганизатор бизнеса».

Этико-интуитивный рациональный экстраверт Социотип НАСТАВНИК

Сильные стороны. Эмоционален, тонко чувствует настроение других людей. Умеет красиво выражать свои чувства: от возвышенных интонаций до тонкой иронии. Может увлечь людей своими эмоциями, повести за собой. Тревожится об опасности, которая таится в развитии ситуации, умеет предпринять необходимые меры, чтобы ее избежать. Предусмотрителен и дальновиден, умеет правильно распределить мероприятия во времени. Верит в неограниченные возможности и способности человека. Старается понять мотивы поведения людей, стоит на моральных позициях воспитателя и наставника. Пунктуален, имеет развитое чувство ответственности. Обычно имеет широкие гуманитарные интересы.

Проблемы. Ему с трудом дается внутреннее равновесие. Склонен излишне драматизировать события. Самолюбив, раним, настроен на корректное, вежливое отношение к себе, долго помнит обиды. Не любит, когда его прерывают, торопят. Остро переживает свои неудачи и разочарования. Категоричен в суждениях и выводах, не склонен к компро-

миссам. По натуре аристократичен, может допускать крайности в одежде, самовыражаясь таким образом (экстравагантность или, наоборот, элементы небрежности). Не любит делать много дел сразу. Недоверчив к непроверенной информации. Критику своей внешности и привычек в быту переносит болезненно. Может допускать небрежность в оформлении деловой документации.

От него нельзя требовать и ожидать:

– неизменного оптимизма;

– быстрой конкретной отдачи в делах;

– трезвого, объективного, безэмоционального взгляда на вещи;

– умения достоверно анализировать ситуацию;

– демократичности и простоты в общении.

Рекомендуемый род деятельности. Гуманитарная сфера, где нужно пропагандировать какую-либо идею, мировоззрение, религию. Может быть хорошим агентом по сбыту или страхованию, где надо эмоционально вовлечь клиента. Может хорошо работать в сфере искусства, где нужно играть, выражать эмоции (театр, эстрада, ораторское искусство).

Логико-сенсорный рациональный интроверт
Социотип ИНСПЕКТОР

Сильные стороны. Хороший организатор и тщательный исполнитель. Нетерпим к расхлябанности и безответственности. Последователен в своих делах и решениях, всегда доводит начатое до конца. Любит во всем порядок, точность и конкретность, доверяет только официальным или проверенным источникам информации. Хороший ис-

следователь узких проблем. Вникает во все детали и не упускает из виду мелочей. Аккуратно ведет документацию, любит уточнять факты, охотно информирует тех, кто обращается к нему по поводу каких-либо инструкций и законов, которые обычно хорошо знает. Будучи администратором, умеет наладить четкую работу, дисциплину и порядок, всегда контролирует выполнение своих поручений. Дело ставит выше личных отношений и настроений. Очень работоспособен, обладает развитым чувством долга, требователен к себе и подчиненным. Знания предпочитает внедрять в практику. Ко всему готовится заранее, не любит экспромтов.

Проблемы. Бескомпромиссен в том, что считает важным. Периодически напускает на себя официальный и неприступный вид, придерживается субординации. Довольно нетерпим к другим точкам зрения. Недостаточно гибок в отношениях с людьми, плохо учитывает их индивидуальные способности. Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения. Не любит, когда ему возражают, навязывают свою волю или методы работы. Боится перемен и нестабильности. Плохо разбирается в отношениях других к себе. Не переносит, когда кто-то трогает его вещи, вмешивается без разрешения в дела.

От него нельзя требовать и ожидать:

– тонкой индивидуальной пристройки к людям;

– постоянного учета индивидуальных способностей людей;

– быстрой перестройки соответственно ситуации;

– уступчивости и мягкости в принципиальных вопросах;

– генерации концептуальных идей.

Рекомендуемый род деятельности. ИНСПЕКТОР хорошо распределяет обязанности и следит за их выполнением, поэтому может эффективно осуществлять конкретное руководство, особенно если группа не превышает 8–10 человек. Отличный руководитель подразделений. Также способен качественно выполнять оформительскую работу, мастерить что-либо руками. Хорошо работает с техникой. Может быть инструктором, контролером, оформителем документов, налоговым инспектором, следователем.

Сенсорно-логический иррациональный экстраверт
Социотип МАРШАЛ

Сильные стороны. Отличается лидерским характером. Человек волевой, мобилизованный, энергичный. Обладает быстрой реакцией, сочетающейся с хорошей выдержкой. Умеет управлять людьми, быстро ориентируется в изменившихся обстоятельствах. Способен быстро принимать кардинальные решения. Настроен на реальные близлежащие цели – гибкий стратег. Энергичен и деятелен, в периоды подъема развивает незаурядную работоспособность. Имеет критический склад ума. Активно отстаивает интересы свои и своей группы. Стремится к высокому материальному уровню жизни. Любит действовать по-крупному, все тщательно взвесив и разработав конкретный план действий. Очень целеустремлен и практичен в делах. Живет разумом, дело ставит выше личных симпатий. Стрессоустойчив, мобилизуется в экстремальных ситуациях.

Проблемы. Довольно агрессивен, ему с трудом даются ровные, бесконфликтные отношения с окружающими. Не любит нерешительных людей, уклоняющихся от смелого

действия. Не выносит приказного тона: если на него оказывают давление, дает сильный отпор. Самолюбив, в гневе проявляет нетерпимость к чужим промахам и ошибкам. Неугодным людям может создать неблагоприятную обстановку. В личных отношениях неуступчив, все хочет устроить по-своему. Недоверчив к новым людям, стремится при помощи осторожных вопросов выяснить их положение, связи и возможности.

Идет к своей цели, не считаясь с интересами других. У него бывают периоды спадов и подъемов настроения и работоспособности.

От него нельзя требовать и ожидать:

– последовательности во всем;

– мягкости, уступчивости, неагрессивности;

– того, что он будет работать бесплатно, «за идею»;

– прогностических способностей.

Рекомендуемый род деятельности. МАРШАЛ хорошо руководит другими людьми, распределяет обязанности. Способен в деталях продумать необходимую организационную структуру и последовательно внедрить ее. Может не только тщательно отобрать людей, проверив их предварительно в деле, но и держать всех своих подчиненных в жестких рамках, прибегая по необходимости к непопулярным мерам, волевому воздействию. Практичен, хорошо разбирается в выгодности затеваемого дела. Может хорошо работать руками, мастерить что-либо. Оптимальное применение МАРШАЛЫ находят в области управления, техники, милиции, военном деле. Из них получаются неплохие руководители разных уровней, вплоть до самых высоких.

Интуитивно-этический иррациональный интроверт Социотип ЛИРИК

Сильные стороны. Эмоционален, обаятелен. Мягкий, тактичный человек. Обладает утонченностью в восприятии мира. Часто имеет развитые гуманитарные интересы. Чуток и внимателен к людям, старается со всеми поддерживать ровные отношения. Проявляет терпимость к недостаткам и слабостям других. Романтичен и оптимистичен, верит в светлое будущее. Готов идти на компромиссы: умеет терпеливо ждать и прощать. Хорошо развито предчувствие, тревожится за исход дела, хотя внешне этого не показывает. Уважает сильных авторитетных людей, которые могут выдать конкретные указания. В интересах дела может проявлять хорошие дипломатические способности, располагая людей к себе своей скромностью и обаянием. Обладает неплохим чувством юмора. Искусен в умении нравиться. К каждому умеет найти индивидуальный подход. Демонстрирует изысканность, хорошие манеры, грациозен в движениях. Со вкусом одевается, элегантен.

Проблемы. Внутренне раним, противоречив. Несколько неуверен в себе, склонен к сомнениям и колебаниям в выборе решения. Его нужно вовлекать в дело. Нуждается в моральной, физической и материальной поддержке. Из-за рассеянности иногда забывает выполнять обещания. В работе склонен утопать в деталях, отвлекаться на мелочи и при этом не успевать сделать в срок более важные дела. Не любит строгих порядков, бездумного подчинения регламентам и инструкциям. Ему с трудом даются экономия и трезвый расчет в делах. На рабочем месте и в быту может допускать «художественный» беспорядок. Не любит людей,

которые скупятся в мелочах. Болезненно воспринимает критику своей работы. Охотно делится своими проблемами с окружающими, ищет понимания, сочувствия и поддержки. Его работоспособность имеет явно выраженные периоды спадов и подъемов.

От него нельзя требовать и ожидать:

– постоянно высокой работоспособности;

– пунктуальности и организованности;

– быстрой конкретной отдачи в делах;

– умения хорошо анализировать ситуацию;

– умения руководить большим коллективом, распределять обязанности.

Рекомендуемый род деятельности. Лучше всего, если работа ЛИРИКА носит гуманитарную направленность. Он может хорошо работать там, где нужно элегантно общаться с не очень большим количеством людей. Из ЛИРИКОВ получаются неплохие секретари (особенно под началом у МАРШАЛОВ), переводчики, библиотекари, литераторы, журналисты, редакторы текстов. Они также хорошо могут себя реализовать в сфере искусства (в качестве театральных критиков, поэтов).

Логико-интуитивный рациональный экстраверт Социотип ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Сильные стороны. Очень динамичный, подвижный, деятельный человек. Остро ощущает напор времени, считает недопустимым отставание в делах. Большой труженик, с удовольствием занимается делами, приносящими пользу. Любознателен, интересуется новшествами, которые можно применить на практике. Хорошо разбирается в вопросах де-

ловой активности. Видит выгодность или невыгодность, перспективность или бесперспективность тех или иных предприятий. Предлагает неординарные пути увеличения эффективности, может пойти на деловой риск. Во всем стремится к деловой ясности и четкости. Не любит действовать вслепую, без подготовки. Планирует свои мероприятия заранее. Не любит хитрости и уловок, предпочитает договариваться на взаимовыгодных условиях. Часто проявляет себя как спонсор и меценат. Может жить без комфорта, если надо. Даже если ему придется трудно, ныть никогда не станет. Эмоционален, суетлив, неусидчив. Оптимист, постоянно излучает дружелюбие. Активный сторонник здорового образа жизни.

Проблемы. Не все могут выдержать его напряженный рабочий режим, который он к тому же склонен произвольно менять, навязывая свой ритм окружающим. Обычно забот у него оказывается так много, что он не может всюду успеть. Часто строит далеко идущие, хотя не до конца продуманные планы. Может чрезмерно рисковать, первым бросается во все сомнительные мероприятия. Очень говорлив, любит рассказывать и обсуждать прочитанное и услышанное. Может одеваться достаточно небрежно, не любит, когда на его внешность обращают пристальное внимание. Нетерпелив по натуре, поэтому часто допускает небрежность в оформлении деловой документации, в работе, требующей скрупулезности и тщательности, «творческий» беспорядок в быту и на рабочем месте. В принципиальных для него вопросах проявляет твердость и неуступчивость.

Иногда допускает нетактичность, грубоватый юмор. Неохотно посещает врачей.

От него нельзя требовать и ожидать:

– взвешенности и неторопливости в принятии решений;

– тщательности в рутинных делах;

– постоянного порядка в быту и на рабочем месте;

– всегда одинаково ухоженного и опрятного внешнего вида;

– тактичности и психологического чутья.

Рекомендуемый род деятельности. Лучше всего ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ реализует себя в инновационных областях, где требуется широкий кругозор, нестандартный подход к делу, умение адаптировать теоретические разработки к применению на практике. Он может быть неплохим изобретателем и рационализатором. Учитывая высокие темпы его работы и подвижность, можно рекомендовать ему динамичную работу, связанную с командировками. ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ не боятся коммерческого риска, поэтому могут быть первопроходцами, зачинателями новых дел в бизнесе. Они могут заниматься разнообразной работой, если она интересна, перспективна, динамична и не требует особой тщательности.

Этико-сенсорный рациональный интроверт

Социотип ХРАНИТЕЛЬ

Сильные стороны. Хорошо разбирается в отношениях между людьми. Добросовестен, обязателен, пунктуален. Ко всему готовится заблаговременно. Выполняет начатую работу тщательно и последовательно. Человек долга. Не жалеет сил и времени для создания порядка. Заставляет себя делать даже неинтересную, но необходимую работу.

Хороший экономист, умеет рационально обращаться с финансами, не любит долгов. Имеет сильную выдержку и самообладание. Принципиален, если надо, твердо и напористо защищает себя и своих близких. Постоянен в своих привычках и привязанностях. Нетерпим к неопрятности и халтуре, требует соблюдения оправдавших себя методов работы. Охотно приходит на помощь людям в трудные для них минуты, оказывает различные услуги. Хранит верность в семье. На мероприятия не опаздывает. Стремится равномерно распределять дела по времени, постоянно загружен какой-либо работой. Трудолюбив в быту.

Проблемы. Болезненно переносит несправедливость и неэтичность. Раним и впечатлителен, на добро и зло отвечает тем же. Хорошо видит чужие недостатки, отличается резкостью оценок, но чаще свое отношение выражает не столько словами, сколько тоном и взглядом. Склонен делить людей на «своих» и «чужих». Не прощает предательства. Мнителен, плохо переносит ситуации неопределенности. Не любит частых перемен. Ему трудно определить индивидуальные способности людей, ко всем склонен предъявлять одинаково высокие моральные требования. Не любит, когда кто-то подвергает оценке его качества, так как внутренне не всегда в них уверен. При попытках подавить его может проявлять агрессивность.

От него нельзя требовать и ожидать:

– всегда позитивного отношения к жизни;

– равнодушного отношения к аморальным поступкам;

– быстрой перемены в убеждениях и оценках;

– восприимчивости к неординарным решениям проблем.

Рекомендуемый род деятельности. Социальная сфера. Те ее области, где требуется взаимодействие с людьми. При этом работа может быть кропотливой, требующей сосредоточенности и концентрации внимания, как-то: медицина и здравоохранение (особенно прикладные области – стоматология, массаж, работа медицинской сестры, санитарки (непосредственное проведение процедур), иглоукалывание, физиотерапия, рентгеноскопия, биохимическая диагностика). Хорошо проявляют себя также в области товароведения, в сфере обслуживания (хранение денег и материальных ценностей), в бухгалтерской работе обслуживающего характера, на должности кассира.

Сенсорно-этический иррациональный экстраверт
Социотип ПОЛИТИК

Сильные стороны. Имеет хорошие дипломатические и коммерческие способности. Быстро ориентируется в экстремальных ситуациях. Уверен в себе, смел и решителен. Всегда знает, чего хочет. Советуется больше формально, решения принимает самостоятельно. Стремится быть в курсе различных событий и сам любит быть в центре внимания. В общении вежлив, располагает к доверию, умеет создать атмосферу интимности и задушевности. Обаятелен, демократичен, обычно держится раскованно и непринужденно. Эстет, любит одеваться со вкусом и разнообразно. Заботится о близких, ценит уют и комфорт.

Стремится к практической деятельности. Предпочитает ближайшие конкретные цели, приносящие реальную пользу.

Проблемы. Довольно неорганизован, склонен отвлекаться в работе на несущественные детали. Ему трудно дол-

гое время концентрировать свое внимание на чем-то одном. Склонен к колебаниям в выборе, что приводит к внутренним размышлениям и сомнениям, которые он скрывает. Его настоящим доверием пользуются немногие. Довольно консервативен к новому: ему нужно определенное время, чтобы воспринять и разобраться в новой технологии и убедиться в ее практичности. Идет на риск только после того, как хорошо все взвесит. Склонен нивелировать индивидуальные склонности людей, любит, чтобы все действовали единообразно. Проявляет агрессивность, если его свободу ограничивают. Свое настроение переносит на окружающих.

От него нельзя требовать и ожидать:

– пунктуальности и обязательности;

– организованности и логичности в делах;

– умения хорошо распределять обязанности;

– глубоких стратегических и аналитических способностей;

– справедливости при распределении материальных благ;

– выполнения всех своих обещаний.

Рекомендуемый род деятельности. В социальной сфере успешно проявляет себя в торговле (особенно оптовой), снабжении, дипломатическом представительстве, в организации и проведении культурно-массовых мероприятий, в шоу-бизнесе, сфере развлечений, на эстраде.

Интуитивно-логический иррациональный интроверт

Социотип КРИТИК

Сильные стороны. Стремится к полезным, рациональным действиям. Экономен, тщателен в работе, добросовес-

тен и исполнителен. Эрудирован, много читает и размышляет. Помнит прочитанное в подробностях и образно пересказывает окружающим. Имеет сильную интуицию, благодаря которой может предвидеть итог затеваемого дела. Хорошо оценивает степень риска, часто дает советы проявлять осторожность и осмотрительность, чтобы избежать неожиданностей и неприятностей. Хорошо чувствует логические просчеты в любой системе. Пунктуален, если этого от него требуют. Скромен в быту и одежде, однако ценит комфорт и уют. Вежлив в общении. Обладает чувством юмора, умеет утешить отчаявшихся.

Проблемы. Скептик по природе, замечает все противоречия и несовершенства окружающего мира. Подвержен частым сомнениям и колебаниям. Ему плохо дается внутреннее равновесие. Не умея управлять своим настроением, бывает то излишне придирчивым и ворчливым, то добрым и уступчивым. Его эмоции отражаются на окружающих. Из-за своей скрупулезности не всегда успевает доводить начатое до конца.

Осторожен и нерешителен в новых начинаниях. Не любит спешить, суетиться; недоверчиво относится к людям, забегающим вперед. Бывает упрям и несговорчив, если уверен в своей правоте, которую он доказывает фактами. Прямому волевому воздействию не подчиняется. Не любит делать комплименты, считает более честным говорить о недостатках. Ему трудно проявлять волевое давление или уговаривать что-либо сделать.

От него нельзя требовать или ожидать:

– оперативности в делах;

– смелости и решительности в экстремальных ситуациях;

– заботливости и гостеприимства;

– эмоционального сопереживания.

Рекомендуемый род деятельности. Научно-исследовательская деятельность прикладного характера: программирование, математика и физика, макроэкономика, концептуальный анализ сложных проблем, оценка степени риска, экспертиза и прогноз, а также философия, история и археология, архивная и библиотечная работа.

Логико-сенсорный рациональный экстраверт Социотип УПРАВИТЕЛЬ

Сильные стороны. Деятельный и напористый человек. Умеет трезво оценить ситуацию и принять практическое решение. Хороший администратор: отлаживает качественный рабочий процесс. Старается создать все условия для слаженной работы. Способен координировать деятельность разных людей и подразделений. Очень прагматичен: поступки людей оценивает с точки зрения их пользы. Любит во всем надежность и основательность. Отличается высокой работоспособностью. Умеет бережно и рационально обращаться с деньгами. Практичность и добротность вещей предпочитает моде. Любит во всем порядок. Обладает развитым чувством долга. Ценит время и не любит тратить его попусту. Очень пунктуален, старается все планировать наперед. Предпочитает зря не рисковать. Хороший хозяин в доме. Расторопен и изобретателен в бытовых вопросах.

Проблемы. Консервативен в своих вкусах и привычках. Не любит признавать свои ошибки и идти на компромиссы. Плохо воспринимает критику, даже в шутливой форме. Ему не хватает дипломатичности в отношениях. Бывает излишне резок в своих критических оценках. Осуждает всех, кто,

по его мнению, недостаточно качественно и честно работает. Избегает делать комплименты, хвалить за хорошую работу – считает ее нормой. Не любит говорить о развлечениях, сторонник строгого воспитания. Если его работу критикуют некомпетентные люди, может вспылить. С близкими нередко проявляет властность и требовательность. Стрессонеустойчив, особенно его выбивают из колеи ситуации неопределенности. Тяготится долгим ожиданием какого-либо события. Утопая в деталях и отвлекаясь на другие дела, может не успевать закончить работу к сроку. Очень болезненно это переживает. Не имея достаточного количества фактов, откладывает принятие решения. Не выносит, когда его подгоняют или отвлекают от работы. Придерживаясь установленных правил поведения, требует того же от окружающих. Вместе с тем может неожиданно разнервничаться, сорваться, проявить резкость и нетерпимость.

От него нельзя требовать и ожидать:

– гибкого изменения своего поведения соответственно ситуации;

– мягкости и дипломатичности в отношениях с людьми;

– выдержки и хладнокровия в экстремальных ситуациях;

– генерации нестандартных идей.

Рекомендуемый род деятельности. Успешно работают в управленческой сфере, там, где необходимо руководить другими людьми и координировать их деятельность (при условии стабильности ситуации и законов). Хорошо проявляют себя как экономисты, работники кредитных отделов банков, технические секретари с распорядительскими функциями в фирмах, работниками в области сопровождения технического процесса (ремонт и эксплуатация техники), строительства, сельского хозяйства, фермерства.

Этико-интуитивный рациональный интроверт Социотип ГУМАНИСТ

Сильные стороны. Хорошо разбирается во взаимоотношениях между людьми. Стремится к самоусовершенствованию, проявляет интерес к морально-философским проблемам. Может оценить способности людей. Проявляет понимание, терпимость. Может идти на компромиссы ради мира и согласия. Отзывчив и внимателен. Принимает людей такими, какие они есть: прощает им их слабости и не пытается переделать насильно. Очень устойчив в своих привязанностях.

С пониманием относится к проявлению бурных эмоций другого человека. Старается его успокоить, дать дельный совет. Если это не помогает, умеет терпеливо ждать, пока тот не успокоится сам. Любит во всем тщательность и основательность. Кропотлив в труде.

Исполнителен, добросовестен и пунктуален. Старается вести здоровый образ жизни, избегает вредных привычек. Стремится во всем придерживаться принципов гуманизма и справедливости.

Проблемы. Впечатлителен и раним. Тяжело переживает конфликты и недоразумения, стрессонеустойчив. Очень щепетилен, не любит обременять собой других. Вместе с тем плохо переносит одиночество, нуждается во внимании близких людей. Увязая в деталях дела, часто переутомляет себя. Ему с трудом дается оценка качества своей работы и затраченного на нее времени. Доверчив и искренен, о чем приходится порой сожалеть, так как его добротой злоупотребляют. Довольно самодостаточен, малоинициативен и инертен в своем поведении. Не вникает в то, что не касается круга его интересов.

От него нельзя требовать и ожидать:

– предприимчивости и инициативности в делах;

– решительного поведения в экстремальной ситуации;

– высокой степени мобилизованности;

– быстрого и качественного выполнения рутинной работы, которая ему неинтересна;

– организаторских способностей.

Рекомендуемый род деятельности. Лучше всего ГУМАНИСТ реализует себя в области психотерапии, в воспитательной работе «кружкового» характера с подростками. Успешно применяет свои способности в философско-гуманитарных сферах, а также в портретной и сюжетной фотографии.

Интуитивно-этический иррациональный экстраверт Социотип СОВЕТЧИК

Сильные стороны. Общителен и эмоционален. Способен найти подход к любому человеку в случае необходимости. В этом ему помогает природная обаятельность и дипломатичность. Говорит комплименты, стремится делать людям приятное.

Разбирается в способностях людей. Хорошо чувствует их скрытые побуждения и недостатки. Способен даже предсказывать поведение окружающих. Тянется к незаурядным людям, интересуется всем необычным и загадочным. Увлекшись какой-либо идеей, охотно ее рекламирует, становясь ее активным сторонником. Впечатлителен и отзывчив, сочувствует людям, любит давать им советы в сложных жизненных ситуациях. Эмоционален, нуждается в постоянном притоке новых впечатлений. Стрессоустойчив, в экстре-

мальных условиях мобилизуется, может дать решительный отпор. В случае неудачи переживает ее бурно, но недолго.

Любит красивые вещи, стремится оригинально одеваться.

Проблемы. Из-за желания поддерживать со всеми хорошие отношения перегружает себя лишними контактами. Доверчив по натуре, в разговоре может порой рассказать лишнее. Быстро разочаровывается в объектах своих симпатий. Может быть экзальтированным, сильно зависит от настроения. Не любит регламентации и строгих правил, стесняющих его независимость. Противник иерархии и чинопочитания. Не приемлет условностей и предрассудков.

Довольно неорганизован и непрактичен. Часто не успевает сделать намеченное к сроку, так как склонен отвлекаться на второстепенные дела. Порой ему не хватает терпения и тщательности, не всегда доводит начатое до конца. Осуждает грубых и невоспитанных людей, однако сам бывает вспыльчив, несдержан, порой даже агрессивен.

От него нельзя требовать и ожидать:

– качественного выполнения кропотливой работы;

– систематического ведения документации;

– высокой самоорганизованности;

– умения эффективно руководить другими людьми и распределять обязанности;

– безэмоционального поведения в конфликтных ситуациях.

Рекомендуемый род деятельности. Желательная сфера применения способностей – гуманитарная, в том числе педагогика, искусство, журналистика, семейное психологическое консультирование, служба знакомств, а также имиджмейкерство и реклама.

Сенсорно-логический иррациональный интроверт
Социотип МАСТЕР

Сильные стороны. Умеет совершать разумные и полезные поступки. Адаптирует новые идеи к практике, извлекает из них максимум пользы. Ему присуще неброское, тихое упорство при обязательном завершении всего начатого, скромность. Изобретателен в быту и на работе, которая ему нравится. В достижимой для него области пространства все организует для работы и отдыха. Эстет, полностью доверяющий своему вкусу. Всегда имеет собственное мнение о том, что красиво и что некрасиво, где гармония, а где – безвкусица. Ярко и броско одеваться не любит, предпочитает умеренность и гармонию.

Ценит дружбу. Если человек обратился к нему за помощью, помогает, не жалея личного времени. Своего мнения никому не навязывает, но потом обычно получается так, как он хотел. Ему доставляет радость, когда сделанное им кому-то понравилось. Имеет репутацию пунктуального человека. Не любит затягивать встречи. Стрессоустойчив, в опасной ситуации ведет себя подчеркнуто хладнокровно. Предупреждения об опасности вызывают у него не страх, а интерес, желание испытать себя.

Проблемы. Склонен к скепсису, любит анализировать и подшучивать. На людях обычно не демонстрирует свои эмоции и чувства, хотя довольно впечатлителен. Очень зависит от настроения, периоды спада чередуются у него с периодами повышенной работоспособности. Скрытен, не любит фамильярности, умеет поставить человека на место. Приказ как форма обращения для него не существует: делает так, как считает нужным. По-настоящему эффективно

занимается только тем, что приносит удовольствие, из-за этого может производить впечатление ленивого человека. За бесцельную работу браться не будет. Ему не нравится вялая манера говорить, любит четко сформулированные, уверенные высказывания.

От него нельзя требовать и ожидать:

– постоянного эмоционального участия в происходящем;

– сопереживания и сочувствия тому, кто обвиняет других в своих неудачах;

– восприятия на веру малопроработанных проектов.

Рекомендуемый род деятельности. Ему удается рациональное ведение хозяйства. Достигает хороших результатов в тех сферах, где необходимо обслуживание точной техники, качественное оформление изделий. Наиболее успешен в управленческой деятельности среднего звена. Может работать в малом бизнесе. Умеет красиво и удобно оформить интерьер и рабочее место.

Глава IV
Оценка и подбор кадров методами социоанализа

Преимущества соционического подхода

Не вызывает сомнений, что анкетный метод подбора кадров к настоящему времени морально устарел. За формально-биографическими данными не чувствуется специфики личности самого человека, а полученное им образование – это не гарантия наличия у него способностей в данной области. Однобокость анкетного подхода не позволяет учесть врожденную направленность человеческой личности. Передовой руководитель, понимая прямую зависимость слаженности своей команды от характеров людей, которых он принимает на работу, обращается обычно к психологам. О социоаналитиках он ничего не знает, но слышал, что существуют психологические тесты способностей, интеллекта и т. д. И вот после первого опыта их применения в своей практике он обнаруживает, что:

– психологические тесты громоздки и непродуктивны, нередко содержат сотни вопросов, отбирают массу времени, если их применять регулярно;

– психологические тесты узкоспециализированы, выявляют какие-то отдельные стороны личности человека –

мотивацию, воображение, управленческие способности и т. п., но целостной картины о человеке в единстве его деловых и личностных качеств не дают;

– получаемые по психологическим тестам результаты не системны, данные по отдельным сотрудникам не увязаны между собой, неизвестно взаимовлияние людей.

Всех этих недостатков лишен соционический подход к исследованию личности. Соционическая диагностика системна, ее результаты компактны и очень информативны, их легко употреблять для принятия управленческих решений. Единственный ее недостаток – это повышенная сложность.

Выявляемые социоанализом признаки личности носят глубинный характер, поэтому плохо осознаются и зачастую необъективно оцениваются самими людьми. Существуют лишь три способа повышения надежности социодиагностики – высокий профессионализм социоаналитика, работа специалистов экспертными группами (двойками и тройками) и комплексный характер исследования. На последнем мы остановимся подробнее.

Определение соционического типа, называемое еще типированием, производится следующими основными способами:

– ответом испытуемых на письменные или компьютеризированные опросники;

– по визуальным признакам (строению лица и типу телосложения, манере двигаться, характеру одежды и т. п.);

– методом интервью – целенаправленным опросом;

– по поведению в игровых ситуациях.

Первый и второй способы – самые ненадежные. В своей практике мы чаще всего пользуемся третьим и четвертым методом в соединении со вторым. Однако новичкам лучше

начинать с метода интервью, потому что он практичен, позволяет быстро накопить опыт диагностики и к тому же увлекателен.

Запомните следующие основные

ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ СОЦИОНИЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ

1. Не задавайте вопросы в альтернативной форме «либо-либо». Динамика жизни крайне плохо улавливается грубым делением на два. Очень вероятно, что испытуемый будет отвечать: «У меня есть и то и другое». Разбейте такой вопрос на два простых и спрашивайте по очереди.

2. Обязательно уточняйте ответы испытуемых. Дело в том, что ваш вопрос может быть не так понят. Поэтому ждите подтверждения своих выводов, задавая дополнительные вопросы, прося приводить примеры, интересуясь, что понимает испытуемый под тем или иным словоупотреблением.

Например, исследуя сенсорику – интуицию вы решили узнать, насколько человек практичен в жизни. Вы задаете такой вопрос: «Можно ли Вас назвать человеком практичным?» В ответ человек говорит, что не считает себя практичным. Этого еще недостаточно, чтобы отнести его к интуитивным типам. Следует поинтересоваться, как он понимает поведение практичного человека. И выясняется, что под непрактичностью испытуемый понимает неумение постоянно поддерживать порядок на своем рабочем столе. То есть не исключена возможность, что испытуемый просто иррационален.

3. Не употребляйте в вопросах так называемых модальных глаголов, которые передают желание, стремление, возможность, обязанность и т. п. Формулируйте вопросы кон-

кретно, без элемента оценки действий или состояния, о котором спрашиваете.

Неправильной является формулировка: «Любите ли Вы мастерить предметы своими руками?» Человек может ответить, что любит, но у него это совершенно не получается. Или: «Предпочитаете ли Вы мечтать и фантазировать?» Не исключено, что испытуемому нравится это занятие, но он им практически не занимается, а живет насущными заботами. Лучше спросить: «Как часто Вы даете волю воображению?» и т. п.

4. Во время диагностики работайте не только с речью, но и с невербальными реакциями собеседника. Это не значит, что нужно автоматически фиксировать жесты, взгляды, особенности внешнего вида человека. Нужно учиться улавливать процесс, а не состояние, то есть обращать внимание на то, как мимика и поведенческие реакции тестируемого изменяются – нарастают или уменьшаются, появляются или исчезают.

Надо натренироваться надежно определять, «пошел» ли вопрос, который вы предложили испытуемому, или нет. Если вопрос не срезонировал, то есть не нашел внутреннего отклика у собеседника, вызвал у него недоумение, замешательство, его нужно переформулировать, либо вообще заменить другим. Обращайте также внимание на вовлеченность испытуемого в беседу, его ответные реакции. Так, этики обычно очень много смотрят на собеседника, высокоэмоциональны. Логики – наоборот, часто бывают малоэмоциональны, либо их эмоциональные реакции резковаты, несколько неадекватны ситуации. Они смотрят на собеседника гораздо меньше, чем этические типы, не стремятся отслеживать обратные реакции собеседника. Интуитивность

проявляется в разговоре как отвлеченность взгляда и неконкретность речи.

ПРИМЕРЫ ОПРОСНИКОВ

Надеюсь, читателю стало понятно, что формально-анкетный метод социодиагностики не является одним из самых надежных, потому что не имеет обратной связи. И тем не менее таких опросников печатается немало в разных газетных и журнальных статьях по популярной соционике. Это оправдано лишь тем, что удовлетворяет любопытство читателя, жаждущего как можно скорее оценить свой социотип хотя бы приблизительно.

Надежность таких опросников не выше пятидесяти процентов, то есть не менее половины читателей определяет по ним свой тип неправильно. Следует помнить, что точность анкетного метода практически не зависит от количества задаваемых в письменной форме вопросов. Поэтому приводимые здесь в качестве примеров тесты невелики по объему. Однако их вполне достаточно, чтобы прочувствовать на себе все недостатки жестко-логического подхода, но тем не менее получить прикидочную оценку своей психологической структуры.

Кстати, вопросы тестов вы можете использовать при диагностике методом интервью, описанном выше.

Идентификатор типов № 1

В каждой паре утверждений выберите лишь одно, с которым вы больше согласны (если сомневаетесь, спросите у людей, давно знающих вас):

01. Расходую энергии больше, чем сохраняю
02. Сохраняю энергию легче, чем расходую ее

03. Нередко сожалею об излишней активности
04. Нередко сожалею о недостаточной активности

05. Контакты с незнакомыми не напрягают меня
06. Контакты с незнакомыми требуют усилий

07. Я – человек открытый
08. Не могу раскрываться полностью

09. Моя деятельность свободно растет вширь
10. Моя деятельность скорее углубляется, чем расширяется

11. Принимаюсь за новые и новые дела
12. Постоянно ограничиваю круг забот

13. Лучше рассуждаю, чем воспринимаю
14. Лучше воспринимаю, чем рассуждаю

15. Последователен и надежен, но не хватает гибкости
16. Гибок и изменчив, но не хватает последовательности

17. Лучше, если продумываю заранее
18. Лучше, если поступаю по ситуации

19. Спокоен лишь тогда, когда все отлажено
20. Не могу без постоянной смены впечатлений

21. Легче концентрируюсь, чем расслабляюсь
22. Легче расслабляюсь, чем концентрируюсь

23. Обладаю равномерной работоспособностью
24. Живу ритмическими подъемами и спадами

25. Получаю ощутимый результат сегодня
26. Повседневные запросы откладываю на завтра

27. Я скорее практик, чем экспериментатор
28. Я скорее экспериментатор, чем практик

29. Успешно занимаюсь тем, что проверено и надежно
30. Эффективен в необычном, непонятном

31. Больше воплощаю, чем задумываю
32. Больше задумываю, чем воплощаю

33. Если ничего не ясно, активно собираю сведения
34. Если ничего не ясно, полагаюсь на свою интуицию

35. С моей практичностью я нигде не пропаду
36. Моя непрактичность беспокоит близких

37. Эмоции никогда не затрагивают меня глубоко
38. Я – человек переживаний и чувств

39. Окружающие больше ценят мою логичность
40. Окружающие больше ценят мою человечность

41. Во всем опираюсь на критерии и расчеты
42. Тонко чувствую отношения и симпатии

43. Сдержанно благодарю

44. Эмоционально откликаюсь

45. Умом живу больше, чем сердцем
46. Сердцем живу больше, чем умом

47. Охотнее анализирую и упорядочиваю
48. Охотнее общаюсь с близкими людьми

Сосчитайте, в каком признаке внутри каждой приведенной ниже пары у вас больше положительных ответов:

экстраверсия – 01, 03, 05, 07, 09, 11
интроверсия – 02, 04, 06, 08, 10, 12

рациональность – 13, 15, 17, 19, 21, 23
иррациональность – 14, 16, 18, 20, 22, 24

сенсорика – 25, 27, 29, 31, 33, 35
интуиция – 26, 28, 30, 32, 34, 36

логика – 37, 39, 41, 43, 45, 47
этика – 38, 40, 42, 44, 46, 48

Идентификатор типов № 2

В каждой паре утверждений отметьте лишь одно – то из них, с которым вы больше согласны:

Раздел I

01. Лучше, если продумываю заранее
02. Лучше, если поступаю по ситуации

03. Последователен и надежен, но не хватает гибкости
04. Гибок и изменчив, но не хватает последовательности

05. Спокоен лишь тогда, когда все отлажено
06. Не могу без постоянной смены впечатлений

07. Обладаю равномерной работоспособностью
08. Живу ритмическими подъемами и спадами

09. Мое настроение, если не испортят, будет стабильным
10. Мое настроение неустойчиво само по себе

11. Нормы и обязательства организуют мою работу
12. Свобода от обязательств мне жизненно необходима

13. С трудом меняю принятое решение, если оно обосновано
14. Легко отказываюсь от решения, если условия изменились

15. Постоянно напряжен несколько больше, чем надо
16. Постоянно расслаблен несколько больше, чем надо

17. Лучше объясняю, чем подмечаю
18. Лучше подмечаю, чем объясняю

19. Плохо переношу резкие, непредвиденные повороты
20. Неожиданная смена моих планов для меня обычна

21. Легко придерживаюсь твердого графика
22. Не могу долго заниматься одним, даже если нужно

23. Мои усилия распределяются равномерно
24. Сначала запускаю, а потом наверстываю упущенное

25. Окружающие считают меня последовательным
26. Окружающие считают меня гибким

27. Не затеваю нового, пока не разобрался с предыдущим
28. Обычно затеваю несколько дел сразу

29. Плохое настроение мало сказывается на моей продуктивности
30. Сильно завишу от своих внутренних биоритмов

31. Я – человек долга и дисциплины
32. Окружающим непонятны перепады моего состояния

33. Лучше рассуждаю, чем воспринимаю
34. Лучше воспринимаю, чем рассуждаю

35. Плохо себя чувствую, когда вокруг неразбериха
36. Спокойно лавирую между противоположностями

Утвердительные ответы на преимущественно четные утверждения раздела I свидетельствуют о преобладании иррациональности, на нечетные – рациональности.

Раздел II

37. Завязываю контакты легче, чем расстаюсь
38. Ожидаю контакты от других людей

39. Я – человек действительно широкой души
40. Не могу заставить себя раскрыться

41. Масштабы моей деятельности свободно растут
42. Моя деятельность направлена вглубь, а не вширь

43. Принимаюсь за новые и новые дела
44. Все время ограничиваю круг забот

45. Трачу энергию не задумываясь
46. Легко экономлю энергию

47. С удовольствием рассказываю или показываю
48. Спокойнее, когда слушаю или наблюдаю

49. Я – человек открытый
50. Я – человек сдержанный

51. Моя деятельность разворачивается вширь
52. Не расширяюсь, пока не освою приобретенное

53. Уверенно работаю, когда завязываю контакты
54. Уверенно работаю, когда контактов поменьше

55. Использую информации больше, чем сберегаю
56. Сберегаю информации больше, чем использую

57. Внешние проблемы решаю быстрее, чем внутренние
58. Внутренние проблемы решаю быстрее, чем внешние

59. В деле совершенно забываю о себе
60. Быстро останавливаюсь даже увлекшись

61. Я больше вокруг себя, чем в себе
62. Я больше в себе, чем вокруг себя

63. Отдаю больше сил, чем сохраняю
64. Сохраняю больше сил, чем отдаю

65. Мне бывает легче понять другого, чем самого себя
66. Свои мотивы мне понять легче, чем поступки других

67. Больше трачу энергии, чем накапливаю
68. Больше сберегаю энергии, чем растрачиваю

69. Контакты с незнакомыми не напрягают меня
70. Контакты с незнакомыми требуют усилий

71. Нередко сожалею об излишней активности
72. Нередко сожалею о недопроявленной активности

Утвердительные ответы на преимущественно четные утверждения раздела II свидетельствуют о преобладании интроверсии, на нечетные – экстраверсии.

Раздел III

73. При необходимости легко позабочусь о себе
74. Забочусь о себе с большой неохотой

75. Умело использую то, чем располагаю
76. Больше задумываю, чем получаю реальную отдачу

77. С моей практичностью я нигде не пропаду

78. Моя непрактичность беспокоит моих близких

79. Успешнее занимаюсь тем, что проверено и надежно
80. Более эффективен в необычном, непонятном

81. Получаю ощутимый результат сегодня
82. Повседневные запросы откладываю на завтра

83. Доверяю приобретенному опыту, а не интуиции
84. Полагаюсь на свои предположения и догадки

85. Мои практические навыки сильнее, чем воображение
86. Мое воображение сильнее, чем практические навыки

87. Ощущаю тело, уверенно стою на ногах
88. Погружаясь в свой мир, забываю о самом насущном

89. Я – человек конкретный и реалистичный
90. Идеи и оригинальные предположения – моя стихия

91. Исхожу из фактического положения дел
92. Исхожу из возможностей и перспектив

93. Больше радости получаю от физических движений
94. Больше радости получаю от внезапной мысли

95. Больше осуществляю, чем придумываю
96. Больше придумываю, чем осуществляю

97. Подмечаю все, что происходит вокруг
98. Вижу лишь то, чему придаю значение

99. Мои предложения отличаются надежностью
100. Мои предложения отличаются необычностью

101. Лучше вижу способы достижения цели
102. Лучше вижу цель, чем способы ее достижения

103. Если ничего не ясно, активно собираю сведения
104. Если ничего не ясно, полагаюсь на свою интуицию

105. Когда рассказываю, излагаю все без изменений
106. Когда рассказываю, домысливаю интересные детали

107. Я скорее использователь, чем экспериментатор
108. Я скорее экспериментатор, чем использователь

Утвердительные ответы на преимущественно четные утверждения раздела III свидетельствуют о преобладании интуиции, на нечетные – сенсорики.

Раздел IV

109. Веду себя хладнокровно
110. Глубоко переживаю и чувствую

111. Мою рассудительность ценят больше чувства
112. Мою человечность ценят больше, чем рассуждения

113. Опираюсь на критерии и расчеты
114. Хорошо чувствую отношения и симпатии

115. Сдержанно благодарю

116. Эмоционально откликаюсь

117. Мною движет необходимость, а потом симпатия
118. Мною движет симпатия, а потом необходимость

119. Рассудком живу больше, чем сердцем
120. Сердцем живу больше, чем рассудком

121. Больше внимания уделяю обоснованности и полезности
122. Больше внимания уделяю добру и злу

123. Холодность людей не беспокоит меня
124. Переживаю, если дорогие люди проявляют холодность

125. У меня малоэмоциональный голос
126. В моем голосе много оттенков

127. Больше реагирую на содержание разговора
128. Очень реагирую на интонации говорящего

129. Лучше излагаю мысли, чем передаю настроение
130. Лучше передаю настроение, чем излагаю мысли

131. Лучше докажу, чем буду уговаривать
132. Лучше уговорю, чем буду доказывать

133. Остро реагирую на абсурд и нелогичность
134. Остро реагирую на грубость и неблагодарность

135. Друзей выбираю больше по надежности, чем симпатии

136. Друзей выбираю больше по симпатии, чем надежности

137. Эмоции не затрагивают меня глубоко

138. Чувства и переживания сопровождают мои поступки

139. С удовольствием анализирую и упорядочиваю

140. С удовольствием общаюсь с дорогими людьми

141. Начинаю с анализа ситуации

142. Начинаю с установления хороших отношений

143. Больше завоевываю уважение компетентностью и умом

144. Больше привлекаю людей человечностью и сочувствием

Утвердительные ответы на преимущественно нечетные утверждения раздела IV свидетельствуют о преобладании логики, на четные – этики.

РОЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ

Проведя элементарную социодиагностику по учебному опроснику, вы столкнулись с проблемой выбора между двумя альтернативами. Она носит фундаментальный характер и отражает процесс компенсации односторонности своего типа, заложенный в нас природой. Чем больше человек уклоняется в одну сторону, тем сильнее накапливается у него в подсознании энергия противоположного свойства. Обя-

зательно наступает момент, когда происходит разрядка, и человек срывается, внезапно демонстрируя противоположный стиль своего поведения.

Более нормальным является случай, когда человек «выпускает пар» частями, поэтапно, не доводя нарастание напряженности до срыва. Это явление называется в социоанализе ролевым поведением, или ролевой функцией. Ролевые «маски» чрезвычайно затрудняют диагностику. Для того чтобы не попасть впросак, если вы решили попробовать свои силы в определении типа знакомых и друзей, усвойте характеристики внешнего проявления ролевых функций у различных типов.

1. Иррациональные интуитивные экстраверты — ИСКАТЕЛЬ и СОВЕТЧИК — любят продемонстрировать в социуме силовую сенсорику — инициативу, решительность, мобилизованность. Причем у ИСКАТЕЛЯ силовые проявления больше носят оборонительный характер, а у СОВЕТЧИКА — наступательный.

2. Иррациональные сенсорные экстраверты — МАРШАЛ и ПОЛИТИК. Свою прагматическую, конкретно-материальную направленность компенсируют ролью эрудированного, широко мыслящего человека, наделенного недюжинной фантазией, умеющего принимать интуитивные решения. Причем ПОЛИТИК своей интуицией пытается проникнуть и понять самого себя, а МАРШАЛ — оценить других людей.

3. Рациональные этические экстраверты — ЭНТУЗИАСТ и НАСТАВНИК. Свою эмоциональность эти типы пытаются уравновесить деловой логикой, то есть технологичностью и предприимчивостью, деловым расчетом и двигательной активностью. Отличие между ними в разной «окра-

ске» деловитости. У ЭНТУЗИАСТА она выражается как желание внедрять передовые технологии, помогать другим людям в новых начинаниях. У НАСТАВНИКА же – как борьба с беспорядком, поддержание на должном уровне собственного хозяйства.

4. Рациональные логические экстраверты – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ и УПРАВИТЕЛЬ. Эти социотипы пытаются скомпрометировать свой прагматизм и деловую направленность различными проявлениями эмоций. Однако характер их ролевой эмоциональности противоположен. Если ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ охотно демонстрирует положительные эмоции, шутки, оптимизм, то УПРАВИТЕЛЬ гораздо больший пессимист, его эмоции драматичны и раздражительны.

5. Иррациональные интуитивные интроверты – ЛИРИК и КРИТИК. Наделены от природы восприимчивостью к изменениям во времени, философским мировоззрением. Свои отвлеченно-интуитивные состояния компенсируют ролью ощущающего предметный мир человека, умеющего найти в нем удобное место. Однако адаптация к среде у них различная. КРИТИК демонстрирует ассимиляцию (уподобление), гурманство, умение довольствоваться имеющимся. ЛИРИК же, наоборот, контрастирует со средой, проявляет свое умение хорошо выглядеть и чувствовать себя здоровым, несмотря на трудности.

6. Иррациональные сенсорные интроверты – МАСТЕР и ПОСРЕДНИК. Это вовлеченные в предметный мир типы, живущие конкретными ощущениями. Свою сенсорную увлеченность они компенсируют идеалистическим философствованием, связанным с движением времени. Различие между ними в том, как интерпретируют они неизбеж-

ные перемены. Для МАСТЕРА все хорошее осталось в прошлом, а будущее окрашено в пессимистические тона. Для ПОСРЕДНИКА в прошлом остаются неудачи, а будущее несет положительные перемены.

7. Иррациональные этические интроверты – ХРАНИТЕЛЬ и ГУМАНИСТ. Будучи внутренне эмоциональными людьми, глубоко переживающими человеческие отношения, эти типы демонстрируют внешнюю бесстрастность и объективность. Однако в этой ролевой логике хорошо различимы противоположные знаки. ХРАНИТЕЛЬ, который является индивидуалистом по своей природе, демонстрирует отрицание отклонений, настаивает на соблюдении какой-то одной логической схемы, справедливой для всех. ГУМАНИСТ же, хотя и является коллективистом, тем не менее отстаивает право человека на собственную логику, индивидуальность, неподчинение одной схеме.

8. Рациональные логические интроверты – АНАЛИТИК и ИНСПЕКТОР. Свою природную приверженность структурам и логическим теориям эти типы компенсируют демонстрацией отношений к окружающим людям. Причем опять-таки этика отношений у них по-разному окрашена. АНАЛИТИК скорее демонстрирует свою отчужденность, далекую психологическую дистанцию, отрицательное отношение. ИНСПЕКТОР же, хотя и является строгим и нетерпимым к нелогичности, проявляемой человеком, разыгрывает вовлеченность, близкую дистанцию, хорошее отношение к человеку.

УСТАНОВКИ НА ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Итак, предположим, что диагностика проведена успешно, и вы не сомневаетесь, представитель какого типа

находится перед вами. Следующий шаг, который вам предстоит сделать, – это оценить, в какой отрасли те или иные социотипы эффективнее работают. А для этого познакомимся с четырьмя установками на вид деятельности в обществе, которыми оперирует соционический анализ.

Коммуникативное пространство разбивается на четыре области с помощью осей «сенсорность – интуитивность» и «логика – этика». Сочетание полюсов пересекающихся осей объединяет социотипы в группы: 1) логико-сенсорные и сенсорно-логические, 2) этико-сенсорные и сенсорно-этические, 3) этико-интуитивные и интуитивно-этические, 4) логико-интуитивные и интуитивно-логические.

Вот как это выглядит на схеме:

	Сенсорика		
Этика	СОЦИАЛЫ	УПРАВЛЕНЦЫ	Логика
	ГУМАНИТАРИИ	САЙЕНТИСТЫ	
	Интуиция		

1. Социотипы с сенсорикой и логикой (МАРШАЛ, МАСТЕР, УПРАВИТЕЛЬ, ИНСПЕКТОР), которые расположены в верхней правой четверти, называются *управленцами*, так как они направлены на управление предметами, орудиями, механизмами, а также людьми как участниками производственного процесса.

Представителей этих социотипов рекомендуется использовать на руководящих должностях, а также для эксплуатации и обслуживания техники.

2. Социотипы с сенсорикой и этикой (ПОЛИТИК, ПОСРЕДНИК, ЭНТУЗИАСТ, ХРАНИТЕЛЬ), расположенные в левой верхней четверти, называются *социалами*, так как чувствуют себя на своем месте в социальной сфере деятельности – торговля, здравоохранение, снабжение, сервис и услуги.

Используйте социальные типы для непосредственного обслуживания клиентов и в качестве торговых агентов.

3. Социотипы с этикой и интуицией (НАСТАВНИК, ГУМАНИСТ, СОВЕТЧИК, ЛИРИК), которые разместились внизу слева, носят название *гуманитариев*, так как лучшая сфера применения усилий для них – это искусство, психология, языки, журналистика, педагогика.

Используйте гуманитарные социотипы для рекламы, создания имиджа, разработки фирменного стиля, а также в психологической службе.

4. Социотипы с логикой и интуицией (ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, АНАЛИТИК, ИСКАТЕЛЬ, КРИТИК) расположены в нижней правой части схемы. Их название – *сайентисты* (от англ. – наука), потому что природа наделила их пытливым исследовательским умом, способностью абстрактно мыслить и строить логические концепции. Лучшая сфера применения сил сайентистов – это научные исследования, опытно-конструкторские разработки, составление программ развития, проверки экспериментов.

Используйте сайентистские типы в маркетинговых исследованиях, оценке степени риска кредитов, составлении инвестиционных программ, создании сложных компьютерных систем.

РАЗЛИЧИЯ ВНУТРИ ТИПА

Этот раздел предназначен для тех читателей, которые уже имеют навыки соционической диагностики и хотели бы сделать следующий шаг в изучении личности человека — научиться различать «промежуточные» типы, связанные с усилением тех или иных качеств по отношению к «чистому» типу.

Прежде всего сдвиги заметны в эмоционально-коммуникативных, темпераментных качествах человека. Наряду с ярко выраженными экстравертами встречаются и более «холодные» их варианты, которых по неопытности можно спутать с интровертными типами. Подобные смещения наблюдаются и у интровертов. Некоторые их представители ведут себя довольно экспрессивно, что в определенной степени сближает их с экстравертными типами.

Технологически эти эффекты описываются как усиление в типе первой или второй функции. Например, у логико-сенсорного интроверта (ИНСПЕКТОР) первой функцией является логика, а второй – сенсорика. Если коммуникативный акцент сдвинут на первую функцию, то образуется **терминальный** подтип. Терминальность означает устойчивость и упорство в завершении начатого, относительно медленное включение в новую работу, повышенную активность во второй половине дня. Терминальные варианты личности близки к чистым типам.

Если энергия типа «перекачивается» на вторую функцию, форсируя ее работу, то возникает **инициальный** подтип. Инициальность равнозначна переменчивости в целеполагании, быстроту перехода от размышления к действию, повышенную активность в первой половине дня. Инициальные экстраверты более самоуглублены и импрессивны, чем

их терминальные собратья. А инициальные интроверты не столь сдержанны и холодны.

Эти эффекты происходят из-за того, что инициальные подтипы умеют лучше пользоваться своей ролевой функцией, которая всегда противоположна основной. Диагностика замаскированных, переходных вариантов личности очень затруднена. Возможности инициальных подтипов шире, чем терминальных, но эта «несправедливость» устраняется тем, что первые совершают гораздо больше ошибок, чем вторые.

Вы можете попытаться определить свой тип вместе с подтипом при помощи теста, приведенного ниже.

Идентификатор подтипов

В каждой паре утверждений выберите лишь одно – то, с которым вы согласны больше. Номер выбранного утверждения запишите.

01. Расходую энергии больше, чем сохраняю
02. Сохраняю энергии больше, чем расходую

03. Лучше, если продумываю заранее
04. Лучше, если поступаю по ситуации

05. Больше воплощаю, чем задумываю
06. Больше задумываю, чем воплощаю

07. Охотнее анализирую и упорядочиваю
08. Охотнее общаюсь с близкими людьми

09. Моя работоспособность выше в первой половине дня
10. Моя работоспособность выше во второй половине дня

11. Чаще сожалею об излишней активности
12. Чаще сожалею о недостаточной активности

13. Последователен и надежен, но не хватает гибкости
14. Гибок и изменчив, но не хватает последовательности

15. Более эффективен в проверенном и конкретном
16. Более эффективен в необычном и малоизвестном

17. Лучше разбираюсь в технологии и структурах
18. Лучше разбираюсь в чувствах и отношениях

19. Могу легко оставить дело на полдороге
20. Раздражен, когда повисает в воздухе

21. Принимаюсь за новые и новые дела
22. Постоянно ограничиваю круг забот

23. Четче формулирую, чем подмечаю
24. Четче подмечаю, чем формулирую

25. Получаю ощутимый результат сегодня
26. Повседневные запросы откладываю на завтра

27. Эмоции не затрагивают меня глубоко
28. Я – человек глубоких переживаний и чувств

29. Легче включаюсь в работу, чем завершаю ее
30. Легче завершаю работу, чем включаюсь в нее

31. Моя деятельность скорее растет, чем углубляется
32. Моя деятельность скорее углубляется, чем растет

33. Уверенно действую тогда, когда все отлажено
34. Уверенно действую тогда, когда ситуация меняется

35. Если ничего не ясно, активно собираю сведения
36. Если ничего не ясно, полагаюсь на интуицию

37. Рассудком живу больше, чем сердцем
38. Сердцем живу больше, чем рассудком

39. Детали откладываю на потом
40. Внимателен к важным деталям

41. Контакты с незнакомыми не напрягают меня
42. Контакты с незнакомыми требуют усилий

43. Сконцентрирован несколько больше, чем расслаблен
44. Расслаблен несколько больше, чем сконцентрирован

45. С моей практичностью я никогда не пропаду
46. Моя непрактичность беспокоит моих близких

47. Окружающие больше ценят мою логичность
48. Окружающие больше ценят мою человечность

49. Чаще придаю делу новый оборот
50. Чаще привожу дела в равновесие

Ключ к идентификатору:

экстраверсия – 01, 11, 21, 31, 41
интроверсия – 02, 12, 22, 32, 42

рациональность – 03, 13, 23, 33, 43
иррациональность – 04, 14, 24, 34, 44

логика – 07, 17, 27, 37, 47
этика – 08, 18, 28, 38, 48

сенсорика – 05, 15, 25, 35, 45
интуиция – 06, 16, 26, 36, 46

инициальность – 09, 19, 29, 39, 49
терминальность – 10, 20, 30, 40, 50

Для того чтобы дать почувствовать разницу между двумя вариантами внутри теоретического типа, пройдем по всем 16 типам личности от начала до конца и узнаем, в чем проявляется тенденция инициального и терминального смещений.

Необходимо отметить, что концепция 32 подтипов разрабатывалась автором совместно с его киевскими коллегами Валентиной Мегедь и Анатолием Овчаровым.

ИСКАТЕЛЬ терминальный
(Изобретающий – от англ. inventor)

Отличается прекрасным чутьем на новое. Нередко становится автором множества изобретений и открытий. Непревзойденный генератор идей. В своих предложениях

очень смел. Однако легко бросает наскучившее дело и переключается на новое – более увлекательное. Способен проявить себя и в бизнесе. Для него характерна динамика, быстрая речь, большое количество жестов.

У него часто плотное телосложение, мужественный облик, усы, если речь идет о мужчине. Придает большое значение внешнему виду.

ИСКАТЕЛЬ инициальный
(Извлекающий – от англ. extractor)

Самоуглубленный и задумчивый человек. Его привлекают отвлеченные идеи, не имеющие прямой связи с реальностью, например философия, религия, биоэнергетика и т. д. Его излюбленное занятие – сопоставлять между собой разные логические системы. Тип кабинетного ученого.

Для него характерна астеническая фигура. Бывает угловатым в движениях, не обращает внимания на внешний вид, мало заботится о здоровье.

ПОСРЕДНИК терминальный
(Отбирающий – от англ. selector)

Обладает хорошим эстетическим вкусом, это может проявляться и в одежде, и в оформлении интерьера, и в занятиях прикладным искусством. Часто это художники-пейзажисты, любят изображать и натюрморты. Это ценитель благосостояния, комфорт для него очень важен. Он сибарит, следит за своим внешним видом. Гедонист, любит доставлять удовольствие как себе, так и другим. Внешне более упитан, чем инициальный подтип ПОСРЕДНИКА.

ПОСРЕДНИК инициальный
(Общающийся – от англ. communicator)

Усилена этика эмоций – эмоциональный и общительный, легко входит в любую компанию, выглядит экстравертным. Любит удобную просторную одежду, к которой не очень притязателен – может ходить и в затрапезном виде. Артистичен, часто выполняет роль заводилы. Находит себя в художественной самодеятельности, может быть музыкантом, актером, рекламным агентом.

АНАЛИТИК терминальный
(Систематизирующий – от англ. systemizer)

Конкретен и упорядочен, организатор в науке, не доверяет слишком отвлеченным идеям. Эрудит, но только в своей узкой области. В поведении – сух, сдержан, может быть и авторитарным. Не любит дискуссий и трений в коллективе, держится на далекой психологической дистанции. Строгий приверженец разумных систем. Носит строгую одежду, стремится быть в хорошей физической форме.

АНАЛИТИК инициальный
(Замышляющий – от англ. conceptor)

АНАЛИТИК – хороший ученый-концептуалист, основное внимание уделяет глобальным проблемам, генератор идей. Для него важнее перспективные достижения, чем результат текущего момента. Держится мягко, корректно, осторожен в контактах.

Внешне часто астеничен, больше внимания уделит внешнему виду, чем здоровью.

ЭНТУЗИАСТ терминальный
(Приветствующий – от англ. acclaimer)

Очень экспрессивен, бывает трудно выдержать его эмоциональный напор. Обладает высокой работоспособностью, однако наплыв чувств мешает ему быть конструктивным. Бывает сильно разбросан, перепрыгивает от одного дела к другому. В общении прямолинеен, непосредствен, отличается взрывным холерическим темпераментом. Внешне – желание привлечь внимание представителя противоположного пола яркой одеждой, в которой может присутствовать элемент демонстративности.

ЭНТУЗИАСТ инициальный
(Обустраивающий – от англ. entertrainer)

Эстет, любит и себе, и окружающим доставлять удовольствие, дарить подарки. Хороший хозяин в доме – умеет устроиться даже при минимуме удобств.

Деловой человек, может быть удачливым менеджером в сфере досуга и развлечений. Женщины этого типа хорошо вяжут, шьют, умеют быть обаятельными, обладают хорошим вкусом в подборе цветов одежды. Поведение недемонстративно. Очень плохо переносит боль и плохое самочувствие.

НАСТАВНИК терминальный
(Вдохновитель – от англ. inspirator)

Эмоционально возбудимый, резкий. Демонстрирует накал чувств, решителен и артистичен. Легко поддается экзальтации, отличается аристократическими манерами. Часто это хороший оратор, политический лидер с патриотическим уклоном. Внутренне драматичен, непредсказуем и спонтанен, любит себя демонстрировать.

Внешне он может шокировать окружающих крайностями в одежде – бомж с засаленными рукавами. Может, наоборот, одеваться броско, ярко или изысканно-аристократически.

НАСТАВНИК инициальный
(Предостерегающий – от англ. warner)

Предрасположен к рефлексии, внутренним колебаниям и сомнениям. Имеет образное мышление, склонен к философии. Не очень критичен к внешнему виду, не требователен к пище. Скрытный, ранимый, бывает надломленным, высказывается ненавязчиво, обязателен и пунктуален. Он – хороший воспитатель и педагог, может увлечь своих слушателей. Спокоен внешне, последователен в изложении материала.

ИНСПЕКТОР терминальный
(Контролирующий – от англ. controller)

Самый рациональный логический тип. Очень конструктивен, стремится к иерархии, может всех окружающих «заорганизовать», сам работает тщательно, доводит до конца все мелочи, не упускает ни одной подробности. Малодинамичен, не переносит неразберихи.

Внешне строгий, выдержанный, несколько одноплановый. Официален в рабочей обстановке даже с близкими родственниками, бывает, что у него проявляется казарменный стиль поведения. В одежде – также консервативен. Его костюм, как правило, строг, темных тонов, напоминает форму.

ИНСПЕКТОР инициальный
(Требующий – от англ. demander)

Порывист и импульсивен, не всегда следует сам тому порядку, которого требует от других, при этом способен осуждать тех, кто нарушает этот порядок. На далекой дистанции коммуникабелен и обходителен, но на близкой – может оказаться нетерпимым. Если его задеть – может ответить агрессией. Стремится к лидерству, но руководит лучше небольшими коллективами.

Внешне выглядит мужественно, мужчины часто носят усы, в одежде предпочитают свободный стиль.

МАРШАЛ терминальный
(Нападающий – от англ. forward)

Резкий, демонстративный, атакующий стиль поведения. Бывает экспрессивным, экспансивным до агрессивности. Хорошо ощущает себя в авральных и аварийных ситуациях, резко включается в конфликты, может надавить, чтобы быстро навести порядок. Если оказывается не у дел – может спровоцировать конфликт, чтобы потом взять инициативу в свои руки. Эмоциональный и общительный, не пропустит вниманием ни одного лица противоположного пола. Женщины также проявляют инициативу в знакомствах с мужчинами.

Мускулист, подвижен, часто худощав, имеет хорошо развитый вкус, гурман. В моде стремится к изысканности и престижности.

МАРШАЛ инициальный
(Продвигающий – от англ. promotor)

Сам предпочитает оставаться в тени, не демонстрировать своих устремлений, но постоянно держит руку на пульсе происходящего вокруг. Внешне выглядит уравновешенным и флегматичным. Перед тем, как действовать, просчитывает все варианты возможных последствий и только тогда вступает в игру. Недоверчив и осторожен, скептик, консерватор и реалист. Из-за малой общительности производит впечатление интроверта. Если наметил себе жертву – действует медленно, методом «сжимающего кольца».

ЛИРИК терминальный
(Вопрошающий – от англ. questor)

Характерно вопросительное выражение лица, вид спокойный, мечтательный, созерцательный. Он часто пассивен в своей линии поведения. Романтик по духу, живет в мире иллюзий, стремится уйти от отрицательных эмоций. Оптимистичен, как правило, уходит от конфликтных ситуаций, сторонник компромиссов.

Сдержан в одежде, элегантен и изыскан, может выполнять функции референта при «твердой руке», заниматься психологией и психотерапией.

ЛИРИК инициальный
(Очаровывающий – от англ. fascinator)

Обольщает и очаровывает, он обаятелен и коммуникабелен. Если увидит, что вокруг него отрицательные эмо-

ции, – постарается сделать так, чтобы люди успокоились. Хорошо мобилизуется в опасных ситуациях, любит быть в центре внимания, может прилюдно страдать и драматизировать происходящее, обладает чувством юмора. Легко манипулирует интонацией, голосом, может хорошо реализовать себя на поприще журналистики – ему легко удается «разговорить» собеседника.

Внешне может выглядеть экстравагантным, часто – вид богемный, яркий.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ терминальный
(Ускоряющий – от англ. accelerater)

Самый динамичный из всех психотипов, пионер в своей области и деятельности, ищет сторонников, с которыми можно вместе реализовать свои или общие идеи. Очень эмоционален и импульсивен, поэтому может быть непоследовательным в делах. Доверчив, из-за своей неосмотрительности может попадать в разные истории, кажется спонтанным. Хорошо может проявить себя в свободной рыночной деятельности, если проигрывает – не теряет присутствия духа и оптимизма, снова идет вперед.

Мало внимания уделяет внешнему виду и здоровью, внешне худощав, очень подвижен, иногда носит бороду и усы, бывает, что ведет беспорядочный образ жизни.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ инициальный
(Исследователь – от англ. explorer)

Спокойный и уравновешенный, ведет упорядоченный образ жизни, хорошо чувствует перспективу. Спокойно вы-

бирает, какую идею лучше запустить в дело, всегда найдет наиболее оптимальный и выгодный выход, который даст наибольшую отдачу. Это часто – ученый-естествоиспытатель, экспериментатор, дает дело уму и рукам одновременно. Может заниматься и химией, при этом старается все довести до конца. Прекрасный игротехник, экспериментатор. Хорошо ладит с детьми, легко увлекает их интересным делом.

Внешне – сдержанный, более плотной конституции, чем терминальный, старается хорошо одеваться и следит за своим здоровьем.

ХРАНИТЕЛЬ терминальный
(Моралист – от англ. moralist)

Тонкая, чувствительная натура, хорошо разбирается в людях. Надежный друг, способен идти на компромисс. Мягкостью и легкостью общения иногда напоминает ПОСРЕДНИКА. Этот подтип чаще хороший исполнитель, чем организатор; ему важно, как к нему относятся другие, их мнение о нем. Очень хорошо он общается с маленькими детьми, чуток, заботлив и внимателен. Может также реализовать себя в прикладном искусстве и культурной деятельности.

Внешне – скромен, мало следит за модой, предпочитает более свободный стиль.

ХРАНИТЕЛЬ инициальный
(Поддерживающий – от англ. maintainer)

Характеризуется экспансией в узком кругу, даже может быть агрессивным, если с ним не соглашаются. Это – люди

долга, активные и выносливые. В конфликтных ситуациях никогда первыми не идут на примирение. Они могут руководить коллективами средней величины, поддерживают дисциплину и порядок, применяют санкции к провинившимся. Часто – очень прямолинейны, демонстрируют свое отношение прожигающим взглядом. Деловые и целеустремленные, они тяготеют к административной деятельности. Могут дать отпор и МАРШАЛУ, если тот создаст мафиозную структуру, так как легко распознают ростки такой деятельности.

Предпочитает престижный стиль одежды, иногда яркие, но невызывающие тона.

ПОЛИТИК терминальный
(Снабжающий – от англ. provider)

Очень активный, напористый, предприимчивый. У него всегда, что называется, «нос по ветру». Он склонен к авантюрам, к играм на разнице цен, риску, игре с законом. Если потерпит поражение, легко уходит, «подставив» менее гибких партнеров. Это один из самых непредсказуемых типов, он легко работает в торгово-посреднических структурах, но не в производственных. Для него характерен резкий перепад настроения: если мне хорошо, то и всем должно быть хорошо, если мне плохо, то и остальные пусть мучаются. Сходится с людьми на коротких дистанциях, может устроить мощный эмоциональный прессинг. Хороший хозяйственник, работник сервиса, например официант; актер – но только легких жанров (комедии, оперетты).

Легко манипулирует отношениями: приближает – удаляет людей. Эмоционально нестабилен, поэтому часто не-

уживчив. (Может спровоцировать на что-то и в случае неудачи – быстро уйти в тень.)

ПОЛИТИК инициальный
(Основатель – от англ. founder)

Делает ставку на людей влиятельных и надежных, постепенно сближается с ними, если они полезны. Обладает определенным снобизмом, статусом представительности. У него должно быть все лучшее – офис, машина, дача... Хороший работник, может управлять людьми, отношениями, хорошо рассчитывает, прагматик. Он не склонен к авантюрам, хороший политик, так как прекрасно чувствует людей и привлекает нужных. Играет роль вдумчивого человека, работающего над важной проблемой. Одевается более сдержанно, чем терминальный подтип.

КРИТИК терминальный
(Противоречащий – от англ. contradictor)

Аскетичен, ворчлив, любит подчеркнуть недостатки, ищет оппонента. Критикует иногда с дозой желчности. Часто имеет астеничную фигуру, испытывает сложности в общении. Хорошо может спровоцировать ситуацию, в том числе и коммерческую. Обладает большой эрудицией и памятью, часто увязает в деталях.

Это – ученые-теоретики, делающие фундаментальные разработки, хорошо чувствующие также и общественно-экономические тенденции. Пользуясь аналогиями, часто могут предсказать, в какую сторону будет разворачиваться идущий процесс.

Внешне бывает неряшлив и небрежен, мало следит за своим здоровьем.

КРИТИК инициальный
(Утилизирующий – от англ. utilisator)

Практичен и работоспособен, разворотлив, уходит от сколько-нибудь бесполезной деятельности. Старается из всего извлечь выгоду, не допускает отбросов производства – все должно быть разумно использовано. Любит компании, друзей, хороший стол. Хорошо развито чувство юмора, умеет ладить с окружающими.

Внешне элегантен, общителен, однако немного расслаблен.

УПРАВИТЕЛЬ терминальный
(Производящий – от англ. producer)

Стремится в своих руках объединить весь цикл производства. Хороший работник, не терпит некомпетентности, сам хорошо эрудирован в своей области. Очень работоспособен, иногда работает «на износ», считает, что только в этом случае может того же требовать и от других. Может быть резким в суждениях, обычно формулирует задачу очень четко. В сфере производства добивается качественности продукта, любит полюбоваться сделанным, подчеркивает преимущество своего товара. Хорошо может реализовать себя в условиях стабильного рынка, на транспорте, в армии.

В одежде консерватор, главное для него – чистота, порядок и функциональность.

УПРАВИТЕЛЬ инициальный
(Связующий – от англ. linker)

Хорошо чувствует промежуточные области производства – торговлю, менеджмент. Он более раскован, чем инициальный тип, очень общителен, эмоционален, контактен. Часто – гостеприимен, любит комфорт и уют, отдых на природе. Легко справляется с обязанностями технического директора, распорядителя.

ГУМАНИСТ терминальный
(Духовник – от англ. confessor)

Духовник, искренне религиозен или придерживается какой-либо этической системы, ненавязчив и сдержан, бывает аскетичен, строг к себе и другим за нарушение нравственных норм. Не инициативен. Мало интересуется тем, что не связано с его убеждениями. В работе медлителен и скрупулезен. С ним можно поговорить, излить душу, получить простой, но дельный совет.

Во внешности заметны самоуглубленность, аскетизм; внутренняя напряженная жизнь просматривается во внешнем облике.

ГУМАНИСТ инициальный
(Примиряющий – от англ. conciliator)

Хорошо чувствует людей, сразу видит, кто ему подходит по взглядам, а кто – нет. Любит быть в узком кругу друзей и единомышленников, обсуждать с ними новинки литературы, искусства, гуманитарных наук. Часто неуверен в себе, бывает и разбросан. Стремится к гуманитарной деятельно-

сти, но может работать и в области сервиса. Хорошо реализует себя и в медицине, и в педагогике. Умеет примирять конфликтующих, сглаживать острые ситуации.

Умеет создать приятную обстановку, даже комфорт в доме. Одевается со вкусом, нередко следит за модой.

СОВЕТЧИК терминальный
(Сообщающий – от англ. reporter)

Очень общительный, темпераментный, подвижный человек. Инициатор многих дел, однако отличается большой неусидчивостью и изменчивостью. Человек очень творческий, но бывает разбросан и недисциплинирован. Способен выплеснуть свое недовольство и на начальство, не очень считается с субординацией. Внешне – чаще имеет полные округлые формы.

В одежде может быть демонстративным, ярким, иногда даже крикливым.

СОВЕТЧИК инициальный
(Советчик – от англ. adviser)

Видит в людях скрытые тяготения и привязанности, предпочитает работать на короткой психологической дистанции (в отличие от терминального). Любит давать советы, тяготеет к психоанализу, при этом делает ставку на проявление в людях их положительных качеств. Может постоять за других, отстаивая их интересы, за себя – постоять трудно. Внешне чаще худощав и изящен.

Умерен в одежде, предпочитает свободный покрой, мягкие тона.

МАСТЕР терминальный
(Доводчик – от англ. concluder)

Эстет, настроенный на получение приятных ощущений. Контактен и гибок значительно больше, чем инициальный подтип. Более оптимистичен, но менее работоспособен. Сибарит и гурман. Тяготеет к искусству, лингвистике, истории – гуманитарным дисциплинам.

Одевается со вкусом, подчеркивая достоинства одежды, подбирая гармонию цветов.

МАСТЕР инициальный
(Развивающий – от англ. developer)

Внешне деловой, немного суровый, холодный и как будто неприступный. Реалист и скептик, недоверчив к новизне, к тем, кто выдвигает идеи декларативного характера. Всегда уйдет от бесполезных дел, стопроцентный прагматик. Очень динамичен и технологичен, может извлечь максимум пользы даже из, казалось бы, совсем уж ненужного. Его продукция – всегда передовая, выдержит любую конкуренцию на рынке.

В одежде сдержан, консервативен, предпочитает спортивный, технологичный стиль.

Глава V

Управление с учетом типологических качеств сотрудников

Когда соционика эффективна

В этой главе читатель прочтет о том, как при помощи соционики сделать работу команды слаженной и эффективной. Однако я не хотел бы, чтобы создалось впечатление, что соционический подход всемогущ и способен заменить собой все.

Всегда нужно помнить, что есть две большие группы причин, влияющих на успехи в деятельности фирмы, предприятия, организации.

Во-первых, организационно-материальные причины. Например, фирма работает неудовлетворительно, потому что ее сотрудники плохо оснащены, не обучены передовым технологиям, работают в тесных, неприспособленных помещениях, перегружены, их функциональные обязанности плохо распределены, дублируют друг друга, отсутствует контроль за исполнением поручений и т. п.

В этом случае логично начинать не с соционического анализа, а с устранения тех причин, которые не позволяют людям реализовать свои способности.

Во-вторых, причины, кроющиеся в несоответствии социотипов работников выполняемым ими функциям, а также неправильное формирование рабочих подразделений, в которых работники не способствуют, а наоборот, мешают друг другу продуктивно работать, порождая эмоциональную напряженность.

Довольно существенным фактором является время — этап в развитии коллектива. Социоаналитиков приглашают обычно тогда, когда назрел кризис или, что еще хуже, он уже разразился и коллектив лихорадит. Профилактика, как известно, лучше, чем самое эффективное лечение.

Дело в том, что на этапе кризиса помогает только радикальное вмешательство хирургического характера. Профилактика же менее болезненна, так как устраняет причины, а не следствия.

Поэтому лучше приглашать социоаналитиков с самого начала работы коллектива. Неоценимую помощь социоанализ окажет на этапе формирования и запуска основных структурных подразделений фирмы.

Соционический анализ больших сложившихся коллективов, конечно, выявит слабые места архитектуры и функционирования. Однако проведение их перестройки может оказаться нереальным в силу того, что потребуются большие материальные, эмоциональные и временные затраты на ломку негативных стереотипов, превратившихся в раковые опухоли и живущих за счет здоровых органов системы.

Поэтому реально говорить лишь о постепенной шлифовке и доводке, в ходе которой не соответствующие своим местам сотрудники будут заменены оптимальными социотипами путем естественной динамики коллектива (уход на

пенсию, переход в другую организацию, медленное вытеснение более конкурентоспособными сотрудниками и т. п.).

Радикальные методы в этом случае дают, как правило, резко отрицательный эффект, и руководителю меньше затрат будет стоить создание нового коллектива, а не быстрая перестройка имеющегося.

Но, допустим, вы вооружились соционическими знаниями вовремя. Теперь вы решили назначать людей на должности с учетом специфики их соционических типов. Чем при этом руководствоваться?

1. ЛОГИКАМ поручайте:

– управление, организацию и контроль производственной деятельности;

– составление и анализ планов, графиков, программ и других логических структур;

– механические, технические, не требующие частых и глубоких контактов с клиентами задания.

2. ЭТИКАМ поручайте:

– работу, связанную с постоянными контактами с клиентами и удовлетворением их эмоционально-этических запросов;

– рекламу, разведку ресурсов, установление неформальных связей с окружающим миром;

– вопросы отдыха, праздничных мероприятий, налаживания благоприятной атмосферы в коллективе.

3. СЕНСОРИКОВ привлекайте для:

– текущих, повседневных, технологически отработанных заданий;

– практически ориентированных задач с гарантированной материальной отдачей;

– простых по структуре, четко сформулированных задач.

4. ИНТУИТОВ привлекайте для:

– нестандартных, неясных по содержанию, запутанных задач;

– решения задач перспективы, предполагающих отдаленный по времени результат;

– экспериментальных, исследовательских задач.

5. ЭКСТРАВЕРТЫ лучше справятся с:

– крупномасштабными задачами, предполагающими широкое поле деятельности;

– задачами, требующими повышенной активности и интенсивных энергозатрат;

– первоочередными задачами, требующими не столько качественного, сколько быстрого решения.

6. ИНТРОВЕРТЫ лучше справятся с:

– локальными, ограниченными по масштабу задачами;

– не первоочередными, но требующими глубокой и качественной проработки задачами;

– задачами, допускающими неспешность и постепенность в своем решении.

7. Ставьте перед РАЦИОНАЛАМИ:

– планомерные, регулярные, предсказуемые по срокам задачи;

– задачи, требующие систематичности и последовательности действий;
– задачи, которые предполагают или допускают упорядочение.

8. Ставьте перед ИРРАЦИОНАЛАМИ:

– разнообразные по подходам, малопредсказуемые по срокам задачи, содержащие элемент стихийности;
– задачи, требующие гибкости, смекалки, наблюдательности;
– задачи, возникающие в экстремальных и кризисных ситуациях.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

Чтобы весомее продемонстрировать значимость индивидуальных различий между людьми в практике менеджмента персонала, разберем несколько примеров.

1. В отделе снабжения фирмы работало несколько сотрудников социотипа ИНСПЕКТОР. Начальник отдела был доволен своими подчиненными, так как они отличались исполнительностью, дисциплинированностью и не были склонны к злоупотреблениям. Однако другие работники фирмы все больше стали проявлять недовольство отделом снабжения. Чтобы получить необходимые материалы, им приходилось каждый раз тщательно заполнять формуляры официальных заявок, долго дожидаться своей очереди. Да и полученные по заявкам вещи не отличались особой эстетикой или потребительским качеством. ИНСПЕКТОР приобретает в первую очередь то, что попроще и подешевле. Его экономность и скрупулезный контроль сделали систему снабжения неповоротливой, раздражающей людей.

По рекомендации социоаналитика данные сотрудники со временем были заменены на социотип МАСТЕР. Эффект не заставил себя долго ждать. Снабжение стало гибким и динамичным. Качество приобретаемых товаров и их внешний вид резко улучшились. Бюрократизм и заорганизованность прекратились. Стихийные задачи, которыми полна наша хозяйственная жизнь, стали решаться гораздо лучше.

В чем причина такой перемены? Все дело в неправильном использовании человека определенного социотипа, а именно – рационально организованного. Перед ним была поставлена задача не его соционической компетенции. Когда ту же самую задачу стал выполнять социотип с иррациональным стилем деятельности, положение изменилось в лучшую сторону. Образно говоря, замок открывали не тем ключом.

2. В отделе компьютерной техники и программирования в результате соционического исследования среди сотрудников было выявлено наличие нескольких человек социотипа НАСТАВНИК. Руководитель фирмы никак не мог добиться от них введения в эксплуатацию прикладной компьютерной программы по бухгалтерскому учету. Проявлять волевые административные методы по отношению к интеллигентным, образованным людям было как-то не с руки. И работа в результате застопорилась.

На фирму прибыла комиссия по проверке эффективности работы от вышестоящей организации. Она возглавлялась социотипом МАРШАЛ. В результате принятых им жестких мер воздействия бухгалтерская программа в течение нескольких дней была введена в действие. Приглашенный для разбора данного инцидента социоаналитик порекомен-

довал перераспределить обязанности таким образом, чтобы задачи эксплуатации и наладки новой техники были поручены работнику с социотипом УПРАВИТЕЛЬ. Больше подобные проблемы в отделе не возникали.

Перед этическими интуитивными типами была поставлена сугубо логическая техническая задача. Сила мотивации этика оказалась недостаточной для интенсивного включения в работу. Помогли лишь волевые административные методы. Но, зная законы соционики, можно было бы этого избежать. Достаточно было поручить сложную задачу эксплуатации техники логико-сенсорному типу, чья мотивация задействована при этом классе задач в полную силу.

3. Дела фирмы пошли в гору, и к ее услугам стало обращаться большое количество клиентов. Работники, которые непосредственно обслуживали приходящих людей, вдруг стали допускать много ошибок в оформлении, вызывать нарекания из-за своей нерасторопности. Решено было направить их на курсы скоростного обслуживания. Пройдя обучение, сотрудники с воодушевлением включились в работу. Скорость и качество обслуживания поначалу действительно возросли, но через несколько дней опять все вернулось в исходное состояние.

Социоаналитик, установив, что среди обслуживающего персонала преобладают социотипы ЛИРИК и КРИТИК – личности интровертного склада, порекомендовали привлечь для работы с клиентами несколько представителей социотипа ЭНТУЗИАСТ. После этого нареканий со стороны клиентов стало намного меньше. В чем же дело?

ЭНТУЗИАСТ – личность экстравертная и очень общительная. Быстрая и в то же время внимательная работа с

клиентами – это сфера применения его природно развитых психологических качеств. Подобная перестановка кадров позволила повысить эффективность работы фирмы только за счет знания фундаментального различия между интровертным и экстравертным стилем коммуникации.

4. В фирме сложилась довольно необычная ситуация с отделом инвестиционных программ. Возглавлявший ее очень активный и коммуникабельный сотрудник был в хороших отношениях с начальниками других отделов. Он прекрасно налаживал деловые связи с другими фирмами, везде имел друзей, не обходил стороной ни одного престижного мероприятия в этой отрасли. Однако толковых инвестиционных программ отдел так и не разработал. Руководство фирмы обратилось к социоаналитику.

Социодиагностика показала, что начальник инвестиционного отдела относится к социотипу ПОЛИТИК, а предпочитаемый им тип сотрудников, которых он привлекал для работы над перспективными программами, – ПОСРЕДНИК. Вывод последовал такой. При поручении людям этих типов разработки долгосрочных инвестиционных программ была допущена двойная ошибка. Во-первых, решением логических задач пришлось заниматься этикам, что весьма неэффективно. И, во-вторых, концептуально-прогностические исследования и выводы – это как раз слабая сторона сенсорно-этических типов личности. Кадры были использованы не по назначению: «сапоги тачал пирожник».

По совету социоаналитиков в отдел был направлен сотрудник, имеющий социотип ИСКАТЕЛЬ. Через некоторое время дело сдвинулось с мертвой точки. Появились толковые логические обоснования перспективных программ. Исследовательская сторона инвестиционной деятельности пе-

рестала быть камнем преткновения. А социально-ориентированные ПОЛИТИК и ПОСРЕДНИКИ получили возможность к своему удовольствию заняться оформительско-доводческой работой (ПОСРЕДНИК) или же рекламой, переговорами и заключением сделок (ПОЛИТИК). Положение нормализовалось.

Эти примеры дают понять, что человек не является универсальным механизмом. Материальные факторы перестают стимулировать людей, если выполняемые сотрудниками задания входят в противоречие с их природной психологической специализацией. Зачем применять насилие, трепать нервы и деформировать личность, подчиняя ее интересам организации? Лучше применить индивидуальный подход, основанный на знаниях человеческой природы. И тогда интересы всей организации и отдельных личностей, ее образующих, будут гармонично сочетаться. Такова гуманная цель соционики.

КАК СОЗДАТЬ СОТРУДНИКАМ ОПТИМАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Как создать оптимальные условия для работы ИСКАТЕЛЮ

Стимулом для ИСКАТЕЛЯ является стремление к уникальности. Поэтому необходимо, чтобы работа была интересной, давала возможность личностного роста, саморазвития. Еще лучше, если это будут поисковые, единственные в своем роде разработки. Поручая такого рода работу ИСКАТЕЛЮ, необходимо донести до него, что только он благодаря своему уму, эрудиции, прозорливости, уникальности может ее выполнить.

После выполнения работы – похвалить в том же ключе, отметить его неординарные способности. Постараться поскорее подобрать новую, еще более интересную работу, так как с потерей новизны ИСКАТЕЛЬ быстро теряет интерес к делу. Если он чего-то не довел до конца, сделал не так, как было намечено, или некачественно (часто это конкретная, рутинная часть работы), лучше всего закрыть на это глаза, поручить доводку и оформление другому специалисту.

Сам ИСКАТЕЛЬ не умеет постоянно следить за своим внешним видом, здоровьем. Это проходит как бы мимо его внимания. Хорошо, если кто-то другой заботится об устройстве его рабочего места, проявляет внимание к внутреннему состоянию ИСКАТЕЛЯ и помогает его улучшить, – это его расслабляет, снимает возбуждение и напряженность.

Активизировать ИСКАТЕЛЯ могут: проявляемый по отношению к нему мягкий юмор, подшучивание, ненавязчивые вопросы, имеющие целью привлечь внимание к самому себе.

Как создать оптимальные условия для работы ПОСРЕДНИКУ

Стимулом для ПОСРЕДНИКА является благосостояние, то есть возможность жить «не хуже других», создать на заработанные деньги комфортную, удобную обстановку дома. Материальный достаток также дает чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Поэтому никогда не следует поручать ПОСРЕДНИКУ ту работу, за которую вы не можете заплатить по заслугам. Ему не важны чины и звания: он не стремится обременять себя излишней ответственностью. Спокойная, пусть даже рутинная работа, кото-

рую он выполнит легко и артистично и за которую получит то, что причитается, – идеал ПОСРЕДНИКА. Так как ПОСРЕДНИК является конкретно-мыслящим типом, для него важны хорошие условия труда, рабочее место должно быть хорошо оборудовано, удобно. Он и сам может об этом позаботиться, только не препятствуйте ему.

ПОСРЕДНИК не всегда разбирается, что, когда и в каком порядке следует делать. Поэтому вам придется самому контролировать последовательность его действий, сроки сдачи работы. А также следить за тем, чтобы он не игнорировал неинтересную для него, но важную часть работы (чаще всего это предварительная экспертиза задуманного дела, а также трудоемкие операции). Лучше, если вы сделаете это сами вместо него.

Как создать оптимальные условия для работы ЭНТУЗИАСТУ

Стимулом, который движет ЭНТУЗИАСТОМ, является достижение высокого эмоционального статуса в группе. Он хочет быть хорошим для всех, для того чтобы иметь возможность оказывать эмоциональное влияние. По этой причине стремится понравиться собеседнику, помочь ему в чем-то.

Поэтому при взаимодействии с ЭНТУЗИАСТОМ вам прежде всего необходимо продемонстрировать хорошее отношение к нему, то, что вы несомненно цените и уважаете его мнение. Дайте ему высказаться до конца, так как ЭНТУЗИАСТ – тип напористый, и если он вошел в возбужденное эмоциональное состояние, вам вряд ли удастся переубедить его сразу (нужно некоторое время, чтобы он «остыл» и смог трезво порассуждать, изменить свои взгляды). Вы можете только несколько ослабить его эмоциональный

прессинг, сохраняя сами уравновешенное состояние и уточняя детали спокойными наводящими вопросами. Он может делать любую, даже неинтересную, но нужную работу с хорошим качеством, если вы сумеете объяснить ее полезность и перспективы развития дела в дальнейшем. Поскольку ЭНТУЗИАСТ – конкретно-мыслящий тип, для него немаловажна хорошая оплата и удобные условия труда. Хотя некоторое время он может и просто помогать вам, если вы – «хороший человек».

Как создать оптимальные условия для работы АНАЛИТИКУ

Оптимальным для АНАЛИТИКА является спокойный режим работы, позволяющий обдумывать логические вопросы. При этом работа должна быть интересной для него самого (лучше всего дать ему возможность удовлетворять собственное любопытство). Для него предпочтительнее работать независимо от других, в «своем» темпе. При этом статус, стремление выделиться, преуспеть, сделать карьеру являются второстепенными для АНАЛИТИКА.

Побудить его к работе могут эмоциональные призывы о том, что его участие в ней совершенно необходимо. При этом желательно воодушевленно объяснить ему, что уже проделан огромный объем работы, но без его участия дело может зайти в тупик.

Сам АНАЛИТИК мало заботится об удобствах на рабочем месте и в быту, однако комфорт повышает его работоспособность и настроение. Поэтому если вы решите за него все проблемы обустройства, он будет вам весьма признателен. Он также не умеет добиваться и просить чего-то лично для себя, мало внимания обращает на свое здоровье. Это

может быть умный, перспективный, но совершенно «непробивной» специалист. И если вы станете периодически опекать его в этих вопросах (а он в этом очень нуждается!), он будет благодарен вам.

Как создать оптимальные условия для работы НАСТАВНИКУ

Предпочитает творческую работу, охотно демонстрирует свои способности. НАСТАВНИКОМ движет стремление к уникальности. Поэтому лучше всего, когда работа ему нравится, дает возможность самовыражаться, проявлять пропагандистские наклонности.

Также она должна служить личностному росту, способствовать самосовершенствованию. Поэтому почаще посылайте НАСТАВНИКА на всяческие семинары, симпозиумы, конференции. Он любит самосовершенствоваться, а также может неплохо выступать с докладами.

НАСТАВНИК любит порядок и дисциплину во всем, но самому ему трудно их создавать и поддерживать. Поэтому, если вы будете в общении с ним пунктуальны, корректны и дисциплинированны, это сильно расположит его в вашу пользу. Ему также нравятся люди, которые могут защитить его интересы, уверенно отстоять свое мнение.

Однако работает НАСТАВНИК довольно сумбурно: бывает, что от него долго нельзя дождаться никакого конкретного результата, а он красиво живописует вам все сложности, возникающие при исполнении задания. Он также постарается навязать вам свою стратегию действий и удобный для него режим работы. Ни в коем случае не уступайте: разбейте всю работу на небольшие последова-

тельные этапы, установите сроки проверки и строго требуйте самых доскональных отчетов на каждом «контрольном» пункте. Это мобилизует НАСТАВНИКА и сделает его работу более организованной, ведь он – человек ответственный.

Как создать оптимальные условия для работы ИНСПЕКТОРУ

Стимулом в работе для ИНСПЕКТОРА является достижение высокого уровня благосостояния. Он качественно и надежно выполняет порученное ему дело, рассчитывая при этом, что его труд будет оплачен по заслугам. Так как ИНСПЕКТОР – конкретно-мыслящий тип, лучше всего поощрять его работу какими-либо премиями, ценными подарками, то есть чем-то вполне конкретным. Он любит работать в размеренном темпе, терпеть не может авралов, спешки, срочности, которые нарушают все его планы. Когда его торопят или предлагают быстро изменить способ действий, может вспылить. Ему нравится, когда поручают конкретное, не очень большое дело заблаговременно и когда можно все заранее продумать. Обычно подготавливает все инструменты, содержит их в порядке. Охотно узнает о технических новинках, способных облегчить работу.

Активизировать его к работе могут эмоциональные предупреждения о неприятностях, которые последуют, если не предпринять своевременных действий.

Он не любит, когда ему кто-то мешает качественно выполнять свою часть работы. Поэтому стремится работать так, чтобы его не отвлекали и не мешали, спокойно и независимо от других.

Как создать оптимальные условия для работы МАРШАЛУ

Стимулом, который движет МАРШАЛОМ, является статус: достижение определенной степени служебной лестницы, карьера, возможность дорого и красиво одеваться. Поэтому, если это ваш сотрудник, больше используйте его управленческие способности, поручайте самостоятельные задания, управление другими людьми, ответственность. Если есть возможность, назначьте его на более высокую должность, если нет – придумайте престижное название для прежней. Помните, что ему гораздо легче командовать другими людьми, чем подчиняться самому. Если нет возможности присвоить ему высокую должность сейчас, подумайте об этом в дальнейшем (и пообещайте, если можно). Если МАРШАЛ не будет удовлетворен своим статусом в группе, он всегда будет искать другое место, где его влияние на ход дел больше.

В деловом общении с МАРШАЛОМ следует учитывать, что он стремится конкурировать с другими людьми и настроен на то, чтобы добиваться преимуществ в любом, даже незначительном деле. Поэтому лучше, если вы заранее подготовитесь к разговору, просчитаете, в каких незначительных вопросах вы согласны уступить преимущество МАРШАЛУ, а где вы не согласны на компромиссы. Добившись небольших уступок с вашей стороны в начале разговора, МАРШАЛ станет гораздо более лояльным в конце, когда вы сможете дипломатично уговорить его.

Если он мрачнеет и замыкается в себе, нужно осторожно, при помощи тактичных вопросов расспросить о причинах плохого настроения (не упорствуя, если он не хочет отвечать). Чаще всего это может быть неуверен-

ность в завтрашнем дне, своих возможностях или поведении окружающих. Если вы сумеете каким-то образом обнадежить его фразами типа «не печалься, все образуется, ведь...», он станет внутренне симпатизировать вам в дальнейшем.

Как создать оптимальные условия для работы ЛИРИКУ

Стимулом для ЛИРИКА является возможность спокойно и самодостаточно работать в «своем» темпе. Он любознателен, и если работа способствует его саморазвитию, интересна лично для него, он способен трудиться с большой отдачей. При этом лучше не обращать внимания на то, что его работоспособность неравномерна: в периоды подъемов он наверстает то, чего не сделал раньше. ЛИРИК способен долгое время трудиться на перспективу, даже если не получает хорошего материального поощрения сейчас. Если он надеется на хорошие возможности в дальнейшем, вы можете располагать его поддержкой.

В силу высокой интуитивности ЛИРИКИ часто бывают наивны, непрактичны, нереалистичны. Им бывает трудно устроить налаженный быт, обустроить рабочее место, а также постоять за себя в случае необходимости. Поэтому, если вы окажете ему посильную поддержку и он решит, что вы — человек надежный и решительный и на вас можно полагаться, он может стать одним из ваших постоянных сотрудников: в силу интровертности ЛИРИКИ не склонны часто менять место работы.

ЛИРИКИ романтичны, аристократичны, обладают хорошим чувством юмора. Поэтому, если вы способны иронично пошутить, а также изредка преподносить ЛИРИКУ

небольшие, но изысканные подарки, – вы найдете у него максимальное понимание и поддержку.

Как создать оптимальные условия для работы ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ

Стимулом для ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ является стремление к уникальности. Поэтому работа должна быть увлекательной для него, давать возможность проявить изобретательность. ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ также обожают учиться – всему, что рано или поздно может оказаться полезным для дела. Поэтому, если вы будете почаще посылать такого сотрудника в командировки, на семинары, симпозиумы, конференции, курсы повышения квалификации и переподготовки, он будет удовлетворен и заинтересован такой работой.

В работе с ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ следует принимать во внимание его нелюбовь к тщательной, рутинной работе. Поэтому вам следует исключить ее из круга его обязанностей, как и работу, связанную с кропотливым оформлением.

Следует также с некоторой осторожностью относиться к рискованным предложениям ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, уточнить, есть ли достаточная материальная база у затеваемого мероприятия и кто будет его финансировать. Неплохо также поинтересоваться, какие люди оказывают ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ поддержку (часто вся его «команда» – это он сам). Если он торопит вас действовать «немедленно, иначе будет поздно», – это необходимо принять во внимание, ведь ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ хорошо чувствуют своевременность действий. Однако сами действия следует осуществлять по принципу «семь раз отмерь...», так как зачастую деловая активность ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ настолько

велика, что может перерасти в суетливость. ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ склонны делать намного больше того, что требуется по ситуации, вовлекая при этом всех окружающих в лихорадочную спешку.

Если он горячится, проявляет нетерпеливость и нетерпимость к «волокитчикам», это следует воспринимать спокойно, ровно и доброжелательно, демонстрируя, что вы понимаете его затруднения. А если вы еще будете оказывать содействие его деловым начинаниям, удерживая его при этом от рискованных действий и расходов, – ваше продуктивное взаимодействие гарантировано!

Как создать оптимальные условия для работы ХРАНИТЕЛЮ

Стимулом, который движет ХРАНИТЕЛЕМ, является достижение высокого уровня благосостояния для себя и своих близких. Это добросовестный и надежный человек, он может работать сколько нужно, чтобы обеспечить приличный доход своей семье. Ему можно поручать любую работу, требующую хорошей исполнительности, если вы сумеете достойно ее оплатить. В противном случае, не получая по заслугам, ХРАНИТЕЛЬ начнет под разными предлогами отказываться от ваших заданий: как человек добросовестный, он вообще предпочитает не браться за работу, нежели делать ее «спустя рукава».

У сотрудника-ХРАНИТЕЛЯ периодически может возникать негативное, морализаторское состояние, когда он недоволен всей своей жизнью, особенно людьми, которые его окружают. Разубеждать его в этом случае бесполезно. Лучше всего ему может помочь интенсивная работа, которая его отвлечет.

Несмотря на то что ХРАНИТЕЛЬ – один из лучших исполнителей рутинной работы, он, однако, не всегда достаточно хорошо представляет себе технологию необходимых действий. Необходимость самого действия в данный момент может вызывать у него большие сомнения. Поэтому если вы бодрым голосом объясните ему всю последовательность предстоящих шагов, а потом будете постоянно торопить в процессе работы («если не успеем сейчас – потом уже не удастся, так как...»), это поможет ему включиться в работу и преодолеть внутренние колебания. Можно также нарисовать ему картины успеха, который сулит дело в случае скорейшего его завершения.

Как создать оптимальные условия для работы ПОЛИТИКУ

Стимулом, который движет ПОЛИТИКОМ, является достижение высокого материального и этического статуса в группе. Ему важно выглядеть эффектно, не хуже других, поэтому он много сил и средств тратит на создание имиджа преуспевающего человека. При этом стремится, чтобы вещи, которые его окружают, были модными, дорогими, по возможности качественными. Он может гибко манипулировать отношениями с другими людьми, уменьшая либо увеличивая дистанцию соответственно ситуации, нужности делового партнера, его статусу в обществе (система Д. Карнеги). При этом стремится окружать себя влиятельными людьми, в разговоре с удовольствием упоминает знакомых, обладающих весом в обществе. По этой причине при взаимодействии с ПОЛИТИКОМ рекомендуется проявлять максимум воспитанности и тактичности, показывая этим, что вы учитываете его высокий статус.

Если есть возможность, продемонстрируйте, что вы также преуспеваете в жизни (это можно сделать при помощи эффектной одежды, визиток, канцелярских принадлежностей и т. д.). Помните, что ПОЛИТИК делает заключение о вас, прежде всего основываясь на ваших внешних данных.

Если это ваш подчиненный, ни в коем случае не используйте его на скучных малоподвижных работах, требующих тщательности и пунктуальности. ПОЛИТИКИ также не вполне успешно усваивают новую технику и новые методы работы. Им лучше поручать разнообразную снабженческую и представительскую деятельность, обеспечивающую ПОЛИТИКА разнообразными интересными социальными контактами. Такие подчиненные плохо переносят критику своих действий, поэтому, если вам все же необходимо сделать ПОЛИТИКУ замечание, его нужно сделать наедине, в предельно осторожной форме (лучше всего использовать «эзопов язык» — привести какую-либо образную аналогию ситуации, предоставив ПОЛИТИКУ возможность самостоятельно сделать вывод). Помните также, что ПОЛИТИКИ практически не планируют своих действий и слабо оценивают степень первоначального риска. Следовательно, если вы сами разработаете стратегию и технологию предстоящих действий, а ПОЛИТИКУ предстоит претворять их в жизнь, — это будет оптимальным и для него, и для вас. Он также будет благодарен вам, если вы станете предупреждать его об опасностях.

Как создать оптимальные условия для работы КРИТИКУ

КРИТИК – тип самодостаточный и абстрактно мыслящий. Больше всего его интересуют вопросы познавательного и общетеоретического характера. А престиж, карьера,

статус, как, впрочем, вся мирская суета, – это вещи, которым КРИТИК придает мало значения.

Оптимальный для него режим – это спокойная работа, не требующая больших физических усилий и спешки, дающая возможность работать интеллектуально. Постепенность – важный фактор развития его карьеры.

При взаимодействии с сотрудником-КРИТИКОМ следует всегда отдавать себе отчет, что, несмотря на всю его компетентность и интеллектуальность, он обычно только констатирует наличие проблемы, ничего не предлагая взамен. Кроме того, его концепции часто бывают нереалистичны и чрезмерно усложнены. Он лучше любого другого способен оценить тенденции, однако производить коренные реформы во избежание опасности вы должны сами, не рассчитывая на его участие.

Как и все интуитивные типы, КРИТИК предпочитает, чтобы все бытовые проблемы, а также проблемы обустройства рабочего места решал вместо него кто-то другой. Поэтому если вы будете опекать его в этих вопросах, это освободит его для более творческого труда.

Как создать оптимальные условия для работы УПРАВИТЕЛЮ

Стимулом, движущим УПРАВИТЕЛЕМ, является достижение высокого управленческого статуса в группе. Короче говоря, он стремится распоряжаться всеми делами посвоему и любит, когда с его мнением считаются. Проще всего, конечно, определить его на одну из руководящих должностей – у вас не будет проблем ни с подразделением, которым он руководит, ни с самим УПРАВИТЕЛЕМ. Потому что, если это рядовой сотрудник коллектива и его управлен-

ческие способности не оценены по достоинству и не нашли своего применения, он все равно будет вмешиваться в управленческие дела, даже не входящие в его компетенцию: будет советовать вам, как лучше поступить, а также критиковать ваши неправильные действия.

Со стороны может показаться, что у столь практичного типа не должно быть никаких проблем в жизни. Однако, несмотря на всю свою организованность, деловитость и рациональность, УПРАВИТЕЛЬ редко бывает счастливым и удовлетворенным. Ему с трудом дается душевное равновесие и оптимистический взгляд на жизнь. Ему не дает возможности отдыхать вечная озабоченность текущими делами и завтрашним днем. Ему не приносят удовлетворения родные и близкие, так как они практически никогда не обладают такой добросовестностью и ответственностью в делах, какую бы хотел в них видеть УПРАВИТЕЛЬ. Можно сказать, что ему мешает жить «комплекс вечного отличника», стремящегося получать в жизни только «пятерки».

Поэтому единственное, что может несколько облегчить участь этого типа, «работающего за весь социум», – это просто душевное участие, спокойное доброжелательное выслушивание его переживаний, сочувствие. Так как УПРАВИТЕЛЬ – тип напористый, совершенно бессмысленно переубеждать его, когда он вошел в возбужденное негативное состояние. Нужно просто переждать этот напор, дав УПРАВИТЕЛЮ выговориться. А когда он уже начнет успокаиваться, его нужно душевно поуговаривать, сказать, что не все так плохо, что такое случалось и раньше, но кончилось благополучно и т. п. После того как он окончательно успокоится, его можно и покритиковать, объяснив, что он сам был не прав и вел себя резко, что не все люди плохие и не

всегда ведут себя так. Напомните ему конкретные ситуации, когда люди, о которых он плохо отзывался, были компетентны и вели себя безупречно.

УПРАВИТЕЛЬ нуждается не только в душевной поддержке, но и постепенном ненавязчивом воспитании, предостерегающем его от резких проявлений по отношению к окружающим.

Как создать оптимальные условия для работы ГУМАНИСТУ

Оптимальным для ГУМАНИСТА является такой режим работы, при котором он может заниматься любимым делом спокойно и независимо от других. Он плохо подходит для быстрого решения срочных проблем и работы в аварийном темпе. По этой причине может оказаться «мальчиком для битья» в коллективе, где нужно оперативно выдавать конкретный результат. Мало пригоден он и для работы на производстве, у станка. Вместо того чтобы быстро и точно выполнить все в соответствии с технологией, он склонен усложнять проблему. Любимым для него является расконцентрированное философское состояние, в котором он размышляет о проблемах бытия.

Если в вашем коллективе есть такой сотрудник, вам вряд ли удастся добиться от него чего-либо грубым нажимом. Он просто «уйдет в себя» и будет долго переживать. Поэтому лучше всего предоставить ему возможность спокойно работать над какой-то узкой задачей, которая не является ключевым звеном в технологическом процессе. Повысить его отдачу в конкретном деле можно, только предварительно создав ему все условия для работы и окружив его заботливым вниманием. Если вы хотите, чтобы он выпол-

нил все точно и в срок, напишите ему четкое задание на бумаге, подробно и заблаговременно проинструктируйте о необходимых действиях, а затем не забудьте проконтролировать, все ли он сделал.

При взаимодействии с ГУМАНИСТОМ помните, что это тип непрактичный и жалостливый, он может охотно помогать тем, кто его об этом попросит, даже в ущерб себе. Если вы будете ограждать его от этой деятельности и настраивать на более прагматичный лад, это оптимизирует ваше взаимодействие.

Как создать оптимальные условия для работы СОВЕТЧИКУ

СОВЕТЧИКОМ движет стимул уникальности. Он стремится как можно больше знать в гуманитарной сфере, повышать свою компетентность, с удовольствием занимается самообразованием. Ему нравится работа, требующая разнообразных контактов с людьми, постоянных переключений. Поэтому если вы будете поручать ему общение с клиентами, а также дипломатическое взаимодействие с партнерами или другими подразделениями фирмы, это наилучшим образом задействует его потенциал.

Если вы воздадите должное уникальным способностям и знаниям СОВЕТЧИКА, отметите их и будете прислушиваться к его советам, вы войдете к нему в доверие. Однако руководствоваться рекомендациями СОВЕТЧИКА нужно с некоторой осторожностью. Помните, что, несмотря на сильную интуицию, это тип несколько непрактичный, нереалистичный и даже инфантильный.

СОВЕТЧИКИ не очень сильны в повседневных рутинных делах, требующих внимательности и тщательности. Они

с удовольствием перепоручают и предоставляют эту работу любому, кто только захочет за нее взяться. Поэтому если вы окружите СОВЕТЧИКА заботой в конкретных делах, лояльностью к его бытовой непрактичности и терпимостью к его небрежности в мелочах – это станет важным слагаемым вашего успешного взаимодействия. Если вы к тому же предоставите ему свободный режим работы и станете всячески способствовать его саморазвитию – вы будете полностью отвечать его понятиям об идеальном начальнике.

Как создать оптимальные условия для работы МАСТЕРУ

Социотип МАСТЕР – большой прагматик в делах. Самый важный стимул, который включает его в работу, – это благосостояние. Работать ради голой идеи, не сулящей практической отдачи и не имеющей технологий, он не станет. Кроме того, для него очень важны хорошие условия работы, под которыми надо понимать и удобное рабочее место, где все инструменты и принадлежности находятся под рукой, и благожелательное отношение со стороны сослуживцев. МАСТЕР предпочитает работу в уютной, удобно обставленной небольшой комнате самому престижному офису, где царит постоянная спешка, толпятся посетители и нет возможности расслабиться на несколько минут. Для того чтобы МАСТЕР работал качественно, совершенствовал свое технологическое мастерство, не забывайте хвалить его, отмечать достижения. Хотя МАСТЕР и не демонстративен, он любит, когда на него обращают внимание, восхищаются его сноровкой в делах.

У него бывают периоды спадов работоспособности, когда он пребывает в плохом настроении. В такие минуты

он нуждается в благожелательном сочувствии, активных расспросах и вдохновляющих оптимистических советах типа: «Что ты раскис?! Ведь на самом деле ничего страшного не произошло, а завтра вообще все образуется!»

И хотя он сам не придает этому большого значения, он очень нуждается в комплексной информации о других людях, их потенциальных возможностях и взаимоотношениях между ними. Если вы будете общаться с ним эмоционально и доброжелательно, чаще говорить комплименты его способностям и предоставлять ему возможность работать спокойно по своим технологиям, ваше успешное взаимодействие с ним обеспечено.

Глава VI
Коллектив в целом

Критерии подбора сбалансированного коллектива

Соционический аналитик работает как с отдельными людьми, так и с группами. В этой главе пойдет речь о том, как оценить сбалансированность коллектива, опираясь на основные пропорции в его типологическом составе. Сразу хочу сказать, что имеется в виду зрелый коллектив, который прошел стадию формирования и первичного роста.

Сбалансированный, то есть хорошо развитый по основным соционическим параметрам, коллектив стремится к гармонии пропорций, которую можно примерно оценить по соотношению четырех юнговских шкал: экстраверсии – интроверсии, рациональности – иррациональности, сенсорики – интуиции и логики – этики. Пропорция, к которой надо стремиться, по каждой шкале равна 3 : 2 (квинта).

Например, квинта соблюдается, если в вашем коллективе на три рациональных типа приходится два иррациональных. Типов какого полюса должно быть больше, зависит от круга задач, которые решает коллектив. Если, ска-

жем, ваш коллектив решает производственно-технические задачи, то больше должно быть, естественно, логических типов. А в коллективе, работающем в торговле, желателен перевес в сторону этиков.

Однако более удобной для практики является оценка пропорции по четырем группам социотипов. Наиболее часто применяемые в соционических исследованиях виды групп выделяются по пяти критериям, а именно:

– установкам на вид деятельности;

– социотемпераментам;

– стилям коммуникабельности;

– стимулам к деятельности;

– стрессоустойчивости.

Установки на род деятельности и соответствующие им группы социотипов разбирались нами в предыдущих главах. Поэтому на их примере рассмотрим только, как производить оценку сбалансированности.

Социоаналитик, исследующий коллектив, определяет, что стоящие перед ним задачи в смысле рода деятельности носят главным образом, например, социальный характер, то есть требующий сенсорной и этической активности. В этом случае для оценки выбирается соотношение 3 2 в пользу социальных типов. Это значит, что на 3 типа с социальной установкой должно приходиться 2 типа любой другой направленности: управленческой, сайентистской или гуманитарной.

Что касается пропорции между тремя вторичными установками, то здесь, конечно, есть свои тонкости, о которых мы умолчим по причине оригинальности изобретенного автором «ноу-хау».

СОЦИОНИЧЕСКИЕ ТЕМПЕРАМЕТРЫ

Чтобы разбить социон на четыре темперамента, достаточно двух юнговских шкал. Одна шкала известна всем психологам. Это «экстраверсия – интроверсия». В качестве второй возьмем «рациональность – иррациональность», потому что она характеризует гибкость нервной системы типа.

Шкалы «рациональность–иррациональность» и «экстраверсия–интроверсия» образуют в результате пересечения четыре группы соционических темпераментов:

Рациональность

Экстраверсия	ХОЛЕРИКИ	ФЛЕГМАТИКИ	Интроверсия
	САНГВИНИКИ	МЕЛАНХОЛИКИ	

Иррациональность

Следовательно, 16 социотипов распределяются по темпераментам следующим образом:

1) *Холерики*, или рациональные экстраверты – ЭНТУЗИАСТ, НАСТАВНИК, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ и УПРАВИТЕЛЬ;

2) *Флегматики*, или рациональные интроверты – АНАЛИТИК, ИНСПЕКТОР, ХРАНИТЕЛЬ и ГУМАНИСТ;

3) *Сангвиники*, или иррациональные экстраверты – ИСКАТЕЛЬ, МАРШАЛ, ПОЛИТИК и СОВЕТЧИК;

4) *Меланхолики*, или иррациональные интроверты – ПОСРЕДНИК, ЛИРИК, КРИТИК и МАСТЕР.

Охарактеризуем полученные группы. Для большей ясности воспользуемся дополнительным темпераментным признаком – «уравновешенность нервной системы».

1. *Холерики* (напористый темперамент) – это социотипы, которые отличаются как внутренним, так и внешним беспокойством. Этот темперамент самый неуравновешенный: когда на пути холерического социотипа возникает внезапное препятствие, из-за экстраверсии он не в силах сдержать возбуждение – оно выплескивается наружу. Обойти препятствие ему тоже трудно из-за своей рациональной прямолинейности. Взрывным холерическим темпераментом отличается и нервозный УПРАВИТЕЛЬ, и беспокойный ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, и взволнованный НАСТАВНИК, и обладающий сильным эмоциональным прессингом ЭНТУЗИАСТ.

2. *Флегматики* (уравновешенный темперамент) – это социотипы, которые спокойны как внешне, так и внутренне. Это самый уравновешенный из всех темпераментов. Интровертная рациональность делает их сдержанными и закрытыми, не отвлекающимися на внешние раздражающие факторы. Это вовсе не означает, что флегматик не способен вспылить. Просто, чтобы довести его до такого состояния, надо потратить много сил. Волевой выдержкой отличаются ИНСПЕКТОР и ХРАНИТЕЛЬ, терпеливостью и покладистостью АНАЛИТИК и ГУМАНИСТ.

3. *Сангвиники* (гибкий темперамент) – это социотипы, которые беспокойны внешне, но спокойны внутри. Их можно охарактеризовать как среднеуравновешенные. Из-за внешней активности многие их принимают за холериков, но это не так: после вспышек раздражительности они очень быстро успокаиваются. Им достаточно переклю-

читься на какой-то другой внешний стимул, что они и делают благодаря иррациональной экстраверсии. Настоящий же холерик, пока не выплеснет накопившееся раздражение наружу, не успокоится. Без особых последствий ссорятся и мирятся ПОЛИТИК и МАРШАЛ, легко переключают свое внимание с раздражающей темы на приятную СОВЕТЧИК и ИСКАТЕЛЬ.

4. *Меланхолики* (чувствительный темперамент) – это социотипы, которые спокойны внешне, но беспокойны внутри. Они подобно сангвиникам занимают промежуточное положение по степени уравновешенности нервной системы, сдвигаясь, однако, ближе к полюсу неуравновешенности. Меланхолики – интроверты, поэтому свои внутренние переживания они скрывают под маской спокойствия или, наоборот, оживленности. По этой причине их легко спутать с другими темпераментами. Проблема любого меланхолика – поиск внутренней гармонии, которую так легко разрушить грубыми воздействиями внешних факторов. Меланхолическими депрессиями страдают как оптимистически настроенные ПОСРЕДНИК и ЛИРИК, так и пессимисты КРИТИК и МАСТЕР. Их чувствительная нервная система тонко воспринимает несовершенство мира, порождающее страдания, и заставляет прятаться либо за наигранным оптимизмом, либо за подчеркнутым пессимизмом.

Внимание!

Было бы нелишним напомнить, что темпераменты реальных людей смешанные. О чистых темпераментах можно вести речь лишь на уровне 16. Картина усложняется уже на уровне 32: под наши описания удовлетворительно попадают лишь терминальные варианты интровертов и инициальные варианты экстравертов.

Пример. Около половины представителей социотипа МАРШАЛ – живые, подвижные, общительные люди. Это и есть инициальный сангвинический вариант в рамках данного типа. Другая же половина МАРШАЛОВ – те, которые относятся к терминальному подтипу, – внешне спокойны, медлительны и флегматичны. Однако на классическом уровне 16, который более всего подходит для описания взаимодействий в социуме, эта разница не улавливается.

Подводя промежуточный итог, проиллюстрируем для наглядности особенности описанных темпераментов символическими изображениями, не требующими особых пояснений:



Эта картинка наглядно демонстрирует эмоционально-темпераментные качества вашего коллектива. Коллектив с преобладанием холерических социотипов будет отличаться внешней и внутренней эмоциональной нестабильностью. Коллектив, где большинство составляют сангвиники, будет внешне подвижен и неуравновешен, но внутренне спокоен. Коллектив меланхоликов, хотя и будет казаться внешне спокойным, но будет постоянно переживать внутреннюю нестабильность. И, конечно, коллектив с преобладанием

флегматиков будет очень дисциплинирован, так как обладает как внешней, так и внутренней уравновешенностью, но при этом совершенно нединамичен и негибок.

СТИЛИ КОММУНИКАБЕЛЬНОСТИ

Под стилем коммуникабельности в социоанализе понимается комплексный показатель коммуникативной активности типа.

Распределение социотипов на логиков и этиков, пересекаясь с распределением на экстравертов и интровертов, образует четыре группы коммуникабельности. Схематически это выглядит так:

Экстраверсия

Этика			Логика
	СТРАСТНЫЕ	ДЕЛОВЫЕ	
	ДУШЕВНЫЕ	ХЛАДНОКРОВНЫЕ	

Интроверсия

Напомню, что **коммуникабельность**, под которой я понимаю **привычный стиль общения социотипа на близких коммуникативных дистанциях**, проявляется в четырех основных разновидностях, а именно:

1) группа *страстных* социотипов (этические экстраверты), которые уверены в своем отношении к другому человеку и не боятся открыто проявлять свои симпатии и антипатии; наиболее общительные в неформальных контактах ти-

пы. К ним относятся: ЭНТУЗИАСТ, НАСТАВНИК, ПОЛИТИК, СОВЕТЧИК;

2) группа *хладнокровных* социотипов (логические интроверты), которые не уверены в своих чувствах и поэтому очень сдержанны в эмоциональных проявлениях; наименее общительная категория людей. К ним относятся: АНАЛИТИК, ИНСПЕКТОР, КРИТИК, МАСТЕР;

3) группа *деловых* социотипов (логические экстраверты), которые контактны в деловом общении и эмоции которых направлены на результаты работы. К ним относятся: ИСКАТЕЛЬ, МАРШАЛ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, УПРАВИТЕЛЬ;

4) группа *душевных* социотипов (этические интроверты), которые обладают скрытым миром душевных переживаний и отличаются прочными, хотя и не демонстрируемыми при посторонних душевными привязанностями; для них характерна средняя степень коммуникабельности – общительность в кругу знакомых и родных. К ним относятся: ПОСРЕДНИК, ЛИРИК, ХРАНИТЕЛЬ, ГУМАНИСТ.

Сначала разберем контрастные, легко заметные в жизни виды коммуникабельности – экстравертно-этический и интровертно-логический.

1. Экстравертные этики, или *страстные*. Их позиция в общении – активный поиск чувств. Они несут эмоции окружающим людям. Для их жизненного сценария характерно то, что они в среднем раньше всех женятся или выходят замуж. Они же чаще, чем представители других социотипов, разводятся. Общение они понимают как обмен эмоциями, как своеобразное «плавание» в бурном потоке жизни.

2. Интровертные логики, или *хладнокровные*. Группа коммуникабельности, противоположная *страстным*. Их браки, как правило, наименее удачны. Общение понимают как обмен недостающей информацией объяснительного характера. Такая коммуникабельность ничего бы не потеряла, если бы осуществлялась лишь в письменном виде.

Среди этих двух полюсов коммуникабельности – яркого и тусклого – находятся два ее средних вида, которые укладываются в рамки выработанных обществом стереотипов поведения лиц противоположного пола.

3. Экстравертные логики, или *деловые,* – мужской стереотип коммуникабельности. Его можно назвать активным ожиданием чувств. Деловые социотипы рассчитывают встретить своего избранника или избранницу среди вереницы дел. Стандартному образу настоящего мужчины приписывают активную жизненную позицию, но только не в области чувств. В романтической литературе герой знакомится со своей будущей возлюбленной, выручая ее из беды. Общение эти социотипы понимают как деловое сотрудничество.

4. Интровертные этики, или *душевные,* – женский стереотип коммуникабельности. Эту позицию можно охарактеризовать как пассивный поиск чувств. Душевные социотипы, будучи этиками, уверенно выбирают импонирующего им партнера, но как интроверты выражают свою готовность к этическим контактам, подавая какие-либо косвенные сигналы. Именно такого поведения требует от женщины в предбрачный период традиционная мораль. Эта категория социотипов наиболее склонна к «домостроевскому» сценарию со стереотипным распределением мужских и женских обязанностей: мужчина – кормилец семьи и ее защитник, женщина – хранитель очага и воспитатель детей.

Общение понимается как обмен знаками душевной привязанности.

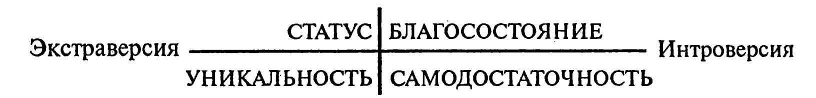
СТИМУЛЫ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кроме учета темпераментов при комплектовании совместимых групп и достижении за счет этого нормальной дисциплины и рабочей атмосферы в них, не меньшее значение имеет вторая сторона рабочего процесса – мотивация к деятельности. Для этого необходимо знание стимулов, движущих типами.

В контексте исследуемой проблематики под стимулами можно понимать двусторонний фактор. Во-первых, к активности побуждает человека сам характер предлагаемой работы, который дает социотипу возможность самоактуализации. Во-вторых, человек стимулируется предполагаемым результатом этой работы, если он в достаточной степени привлекателен для него. В дальнейшем изложении я буду опираться в основном на первую сторону сложного понятия «стимул».

В соционе можно выделить четыре стимульные группы, внутри которых социотипы мотивируются сходным способом. Эти группы образуются при разбиении социона на четыре части осями «экстраверсия – интроверсия» и «сенсорика – интуиция».

1. *Сенсорные экстраверты.* Успешно реализуют себя в деятельности практического характера с расширяющимся кругом контактов. Включаются в работу стимулом статуса, престижным положением в обществе, успешным продвижением по службе, властью и влиянием, вниманием и уважением. К этой группе относятся: ЭНТУЗИАСТ, ПОЛИТИК, УПРАВИТЕЛЬ, МАРШАЛ.



Эти социотипы больше всего обращают на себя внимание в большинстве рабочих групп. Практика показывает, что не менее половины руководителей учреждений, организаций и крупных предприятий относятся именно к этой стимульной группе. Главное, на что должен обращать внимание руководитель, если у него есть такие подчиненные, — это необходимость поручать им решение задач, максимально приближенных к социальной практике. Объяснение задания при этом должно быть очень наглядным, с большим количеством примеров и практических заданий, выполняя которые подчиненный чувствовал бы возможность дальнейшей карьеры.

2. *Сенсорные интроверты.* Успешно реализуют себя в деятельности практического характера с постоянным кругом контактов. Включаются в работу стимулом *благосостояния*: хорошим материальным обеспечением, уверенностью в завтрашнем дне, порядком, комфортными условиями жизни и работы. К этой группе относятся: ХРАНИТЕЛЬ, ПОСРЕДНИК, ИНСПЕКТОР, МАСТЕР.

Эти социотипы образуют своеобразный фундамент рабочей группы, на который руководителю и нужно направлять основные усилия. За счет сенсорных интровертов формируется так называемый «средний класс» (middle class) — социальная основа любого процветающего общества. Если

им хорошо, то и все общество будет развиваться стабильно, без экстремизма. Объясняя таким подчиненным новое задание, руководитель должен обратить особое внимание на прикладные аспекты работы, профессионализм и качество, уделить внимание деталям и подробностям.

3. *Интуитивные экстраверты.* Самоактуализируются в нетрадиционных или постоянно обновляющихся сферах деятельности с расширяющимся кругом контактов. Включаются в работу стимулом уникальности: необычностью, перспективностью задачи, ее интеллектуальной сложностью и увлекательностью, далеко идущими и масштабными последствиями предлагаемых проектов в случае их осуществления. К этой группе относятся: НАСТАВНИК, СОВЕТЧИК, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ИСКАТЕЛЬ.

Эти социотипы могут доставлять немало беспокойства руководителю своей «нестандартностью», желанием выйти за рамки привычного. Из их среды выходит большинство интеллектуальных лидеров своего времени – первооткрывателей, основателей новых наук (логики) или вероучений (этики), идейных вдохновителей вновь рождающихся течений общественной мысли. Главное для руководителя, работающего с интуитивными экстравертами, – не нивелировать их, не препятствовать их поискам, давать им возможность высказывать свои теории и даже спорить с руководителем.

4. *Интуитивные интроверты.* Самоактуализируются в нетрадиционных либо обновляющихся областях деятельности с постоянным кругом контактов. Включаются в работу фактором *самоценности*, то есть предоставлением возможности заниматься тем, что значимо лично для них и в привычном для них темпе. Внутренний мир идей – это самое

дорогое, что у них есть и ради чего они, собственно, только и станут тратить силы. Поэтому предлагаемые им задачи должны быть обязательно в той или иной степени связанными с интересующими их воззрениями или приемами работы. К этой группе относятся: ГУМАНИСТ, ЛИРИК, АНАЛИТИК, КРИТИК.

При всем уважении к интуитивным экстравертам нужно признать, что самые глубокие идеи все же рождаются в голове социотипов именно этой малочисленной в любом коллективе стимульной группы. Поэтому руководителю я рекомендую позволять им спокойно заниматься их любимым делом. Стимулы престижа, власти, благосостояния и даже приоритета и интеллектуального лидерства на них действуют мало – они почти всегда отличаются личной скромностью и непритязательностью.

Стимульные группы, таким образом, – это основа для выработки индивидуального подхода при разработке стратегий мотивации к деятельности. Зная основные стимулы, вы сможете правильно распределить усилия в вашей работе, психологически грамотно ставя перед вашими сотрудниками те задачи, которые им понятны, посильны и интересны.

СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ КОЛЛЕКТИВА

По степени резистентности (сопротивляемости) того или иного типа стрессирующим нагрузкам в соционе можно выделить четыре группы стрессоустойчивости. Эти группы образуются при помощи юнговской пары признаков «рациональность – иррациональность», а также неюнговской пары «левые – правые». О последних признаках читатель подробно прочтет в главе VIII.

Высокой сопротивляемости неблагоприятным воздействиям извне способствует принадлежность социотипа к иррационалам, во-первых, и к типам «левого» направления, во-вторых.

Иррациональность делает нервную систему человека гибкой, и поэтому социотипы данной категории легко уходят от стрессовых состояний, переключаясь на другие мысли или занятия. Что касается «левых» типов, то этот вид социального прогресса изначально предполагает резкие изменения своего темпа и направления, а это также означает и большую готовность этих типов к стрессовым факторам.

Схематически группы стрессоустойчивости представим так:

Левые

Рациональные	СТРЕССО-ТОРМОЗНЫЕ	СТРЕССО-УСТОЙЧИВЫЕ	Иррациональные
	СТРЕССО-НЕУСТОЙЧИВЫЕ	СТРЕССО-ТРЕНИРУЕМЫЕ	

Правые

1. **Левые иррационалы** (МАРШАЛ, МАСТЕР, ЛИРИК, СОВЕТЧИК) являются наиболее *стрессоустойчивыми* типами. Их преимущество в том, что они хорошо решают задачи в экстремальных условиях. Внезапное изменение ситуации мобилизует их, придавая новые силы. Способность эффективно действовать в стрессе накладывает на их темпераментные особенности дополнительную характеристику — *эластичность*.

2. **Правые иррационалы** (ПОЛИТИК, ПОСРЕДНИК, ИСКАТЕЛЬ, КРИТИК) образуют группу *стрессотренируе-*

мых социотипов. Для нее характерна постепенная адаптация к экстремальным условиям. Каждый из этой четверки проходит свою «школу выживания», повышая с каждым разом степень резистентности. Дополнительная составляющая к их типным темпераментам – *вязкость*.

3. **Левые рационалы** (ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ЭНТУЗИАСТ, АНАЛИТИК, ХРАНИТЕЛЬ) относятся к группе *стрессотормозных* социотипов. Они способны противостоять стрессу довольно длительное время, но с каждой новой стрессирующей волной их силы истощаются, и они меняют тактику противодействия на самоустранение, загоняя внутрь свои переживания. Они словно выстраивают внутри себя некий каркас. Дополнительная составляющая их рациональных темпераментов – *кристалличность*.

4. **Правые рационалы** (УПРАВИТЕЛЬ, НАСТАВНИК, ИНСПЕКТОР, ГУМАНИСТ) входят в группу *стрессонеустойчивых* социотипов. Они хуже всех переносят стрессы, особенно внезапного характера. Несмотря на внешний стоицизм, у них всегда имеется плохо защищенная, уязвимая точка и вместе с тем – потребность иметь прочную опору под ногами, внезапный удар по которой лишает их резистентности. Втягивание в стрессовую полосу грозит им тяжелыми сомнениями, приводящими в итоге к внутреннему надлому («колоссы на глиняных ногах»). В их рациональных темпераментах неизменно присутствует такая составляющая, как *монолитность*.

Глава VII

Отношения между социотипами

Сочетание темпераментов и установок

Знание типологических особенностей людей дает руководителю неоспоримое преимущество в психологически грамотном управлении коллективом. Однако это лишь одна сторона задачи. Не менее, если не более важным является характер взаимодействий между социотипами – так называемые «интертипные отношения». Говоря о них, социоаналитики имеют в виду не текущие, ситуационно обусловленные акты коммуникации, а устойчивые тенденции, которые дают о себе знать тем сильнее, чем дольше протекает общение между людьми.

Прежде чем вплотную заняться отношениями, обратим внимание на то, что коммуникативный процесс имеет две равнозначные стороны – внешнюю, легко фиксируемую посторонним наблюдателем, и внутреннюю, связанную с глубинными устремлениями личности. Любой социотип с этой точки зрения может быть представлен как комбинация соционического темперамента гибкого, напористого, уравновешенного или чувствительного (показатель внешней стороны коммуникации) с внутренней установкой типа на одну из четырех сфер деятельности – управленческую, со-

циальную, научно-исследовательскую (сайентистскую) или гуманитарную.

Например, социотип МАРШАЛ социоаналитик характеризует как гибкого управленца: гибкий темперамент + управленческая установка. Социотип ЛИРИК – это чувствительный гуманитарий: чувствительный темперамент + гуманитарная установка. Социотип ХРАНИТЕЛЬ – уравновешенный социал: уравновешенный темперамент + социальная установка и т. д. По этому правилу сведем все 16 социотипов в таблицу, демонстрирующую как внешнюю, темпераментную, так и внутреннюю, связанную с глубинной установкой, стороны, отражающие их место в социуме.

Отношения между социотипами

Социотемперамент	Установка на вид деятельности			
	Управленцы	Социалы	Сайентисты	Гуманитарии
Гибкий	Маршал	Политик	Искатель	Советчик
Напористый	Управитель	Энтузиаст	Предприниматель	Наставник
Уравновешенный	Инспектор	Хранитель	Аналитик	Гуманист
Чувствительный	Мастер	Посредник	Критик	Лирик

Так же, как и степень совместимости личностных типов, их взаимоотношение обусловлено двумя аспектами – темпераментом и установкой.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ТЕМПЕРАМЕНТОВ

Совместимость между разными темпераментами нам известна по исследованиям В.И. Куликова (1988). Данные, накопленные им в течение 15 лет, свидетельствуют о том, что в постоянно общающихся парах встречаются преимущественно следующие сочетания темпераментов: холерического с флегматическим и сангвинического с меланхолическим.

1.

С холериком лучше всего уживается флегматик, потому что второй терпеливо переносит эмоциональные вспышки первого и, кроме того, импонирует ему своей серьезностью, надежностью и ответственностью.

С сангвиником лучше всего себя чувствует меланхолик: иррациональные переключения первого его не только не раздражают, а наоборот, снабжают новыми интересными впечатлениями и отвлекают от грустных мыслей.

Такой вид взаимодействия темпераментов будем называть *комфортностью*.

2.

А теперь о несовместимых темпераментах. С холериком хуже всего уживается меланхолик. Холерическая резкость и прямолинейность больно ранит чувствительного меланхолика, а немотивированные меланхолические перепады настроения выводят из себя неуравновешенного холерика. Получается замкнутый круг взаимных раздражений.

С сангвиником плохо уживается флегматик. В силу своей рациональной инертности флегматик никак не поспевает за оживленным и динамичным сангвиником. С другой стороны, динамизм сангвиника в глазах флегматика выглядит как спешность, поверхностность, необязательность. Взаимные претензии друг к другу не замедлят проявиться.

Этот вид взаимодействия темпераментов назовем *дезориентацией*.

3.

Кроме крайних позиций темпераментного взаимодействия есть и промежуточные. Частично совместимы, например,

холерик с сангвиником. Напряженность может возникнуть, в частности, из-за того, что оба экстраверты и поэтому в одинаковой степени стремятся лидировать. Но она же может быть снята за счет того, что сангвиник, как гибкий тип, просто сумеет уйти в сторону от назревающего столкновения.

Флегматик частично совместим с меланхоликом. В таком союзе неизбежно будет присутствовать сочувствие и уважение к внутреннему миру другого человека, но в то же время нарастать отчужденность из-за недостатка инициативности.

И в первом, и во втором случаях для сохранения баланса необходимо подстраиваться друг под друга, причем это должны делать обе стороны в равной мере. Такой вид отношений будем называть *подстройкой*.

4.

И, наконец, о том, какая получится взаимность, если встретятся два одинаковых темперамента. Для этого вида взаимодействия характерен широкий разброс показателя совместимости. Легче всего уживаются два сангвиника, так как представители этих темпераментов не зацикливаются на разногласиях. На втором месте по уживчивости – терпеливые флегматики, на третьем – чувствительные меланхолики, и труднее всего приходится двум холерикам, потому что оба активны и плохо управляют своими эмоциями.

Отношение между двумя тождественными темпераментами будем называть *однообразием*.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УСТАНОВОК

Установки на род деятельности могут быть совместимы или нет в зависимости от того, имеют ли эти сферы общие

границы. Если общих границ нет, то установки не пересекаются и не противоречат друг другу. Более того, всегда интересно знать, что происходит в «другом измерении», поэтому представителя противоположной установки принимают как интересного гостя.

1. Вызывающие взаимный дружественный интерес — это, во-первых, Управленцы и Гуманитарии. Управленцы приглашают к себе на производство Гуманитариев для психологических тренингов, улаживания конфликтов, проведения выставок и концертов. Гуманитарии же узнают от Управленцев о насущных производственных проблемах, реальных запросах человека, находят среди них спонсоров.

Во-вторых, дружественное расположение проявляют друг к другу Сайентисты и Социалы. Сайентисты предлагают Социалам интересные для них идеи и разработки о развитии общества под влиянием новых открытий и технологий, а Социалы содействуют Сайентистам в проведении конференций и симпозиумов, оказывают рекламные и посреднические услуги для приближения их разработок к социальной практике.

В обоих случаях столкновения интересов не происходит. Наоборот, возникает располагающая к дружескому общению психологическая атмосфера. Такой вид взаимодействия установок будем называть *гостеприимство.*

При гостеприимстве установок партнеры не стремятся изменить поведение друг друга, длительных споров между ними не возникает.

2. При совпадающих установках на род деятельности социотипы взаимодействуют внутри одного и того же дискуссионного клуба. Естественно, такая коммуникация порождает большое количество обсуждений и споров. Каж-

дый из партнеров чувствует себя вправе настаивать на своем мнении и не соглашаться с собеседником, который, однако, тоже уверенно ориентируется в обсуждаемой проблематике, но высказывается с других позиций.

Не станем подробно разбирать, какая психологическая атмосфера складывается в каждом клубе и как руководить его работой. Отметим главное: легче всего протекает обсуждение проблемы у Гуманитариев, второе место занимают Сайентисты, третье – Социалы, и труднее всего организовать конструктивную дискуссию в клубе Управленцев – наиболее волевых и практичных социотипов, отвергающих интуитивные гипотезы и эмоциональные призывы.

Этот вид взаимодействия будем называть *дискуссия*. При совпадающих установках возникает перекрещивание интересов, что порождает многочисленные дискуссии при относительном равенстве сил. Спорящие партнеры доказывают свои позиции, но при этом пытаются понять другого, не вмешиваясь в его поведение.

ПЕРЕХОД ГРАНИЦЫ

Социотипы, относящиеся к клубам, которые имеют общую границу, неизбежно начинают вмешиваться в соседнюю сферу деятельности, что не может не приводить к росту психологической напряженности между ними. Рассмотрим для примера один из маршрутов такого вмешательства.

Управленцы проявляют склонность вмешиваться в деятельность Сайентистов, так как имеют с ними общую функцию логики*. Ставя производственную практику выше науки, они нередко пренебрежительно высказываются об уче-

* См. по поводу модели А и ее функций в предисловии «Для тех, кто еще не знаком с соционикой». – *Прим. составителя серии.*

ных, обвиняя их в оторванности от жизни, бесполезности и других интуитивных «грехах». Управленческий социотип, возглавив научный институт, может превратить его в заурядное производство усовершенствований и дополнений к уже известному, не имеющее ничего общего с принципиально новыми открытиями.

Сайентисты, в свою очередь, склонны вмешиваться в деятельность Гуманитариев. Общая граница этих клубов проходит по интуиции. Осуществляется такое вмешательство с самыми добрыми намерениями: из желания помочь построить четкую логическую схему какого-нибудь гуманитарного явления, поднять математизацию и формализацию гуманитарных дисциплин до уровня естественнонаучных и т. п.

Если Сайентист руководит организацией чисто гуманитарной направленности, например театром или психологической службой на предприятии, то в ее деятельности начинает исчезать главная специфика этой установки – чувственная душа, принятие общечеловеческих нравственных проблем в качестве своих.

Гуманитарии имеют общую границу с Социалами – этику. Вмешательство в социальную сферу происходит обычно под лозунгом нравственного возрождения, патриотизма, гражданского чувства и приводит в экстремальном случае к тем или иным формам социальной демагогии и манипулированию на этой основе общественным сознанием.

К отрицательным последствиям такого вмешательства относится отвлечение людей от решения конкретных социально-бытовых проблем, уход в религию, медитацию, самосовершенствование или, что намного хуже, участие их в идеологических деструктивных движениях, предлагающих простые решения сложных проблем.

Социалы же, переходя границу сенсорики, отделяющую их от Управленцев, вмешиваются в производственную сферу. Обещая поставить на первое место нужды конкретного человека, они слабо учитывают объективные экономические законы, по которым ничем не подкрепленная социальная защита оборачивается нарушением необходимых пропорций производства, без соблюдения которых не может быть социального процветания.

Социал, руководящий промышленным предприятием, рискует зациклиться на проблемах социальной справедливости – премиях, льготах, путевках, профсоюзных и женских вопросах и сдвинуть тем самым ориентацию коллектива с его главной задачи – производства материальных благ – на их распределение.

Таким образом, круг замкнулся. Подобная цепь вмешательств, конечно, может протянуться и в противоположную описанной сторону, то есть по схеме: Сайентисты – Управленцы – Социалы – Гуманитарии. В любом случае проникновение через границы соседних установок – процесс объективно обусловленный и сильно сказывающийся на совместимости типов, вступающих в коммуникацию.

Отличие взаимодействия установок от темпераментного взаимодействия заключается в том, что для пересечения интересов установки должны ярко проявиться в деятельности, а это требует определенного времени. Темпераментные же эффекты возникают гораздо быстрее, потому что проявляются сразу же после вступления в контакт.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЭКСПАНСИЯ

Любое вторжение на территорию соседних установок происходит с явной или скрытой позиции силы, но имеет свои особенности. Оно оправдывается тем, что у рассмат-

риваемого типа есть развитая функция, которая является общей с пограничным клубом. Этот совпадающий канал может быть как первым в формуле типа, так и вторым. Например, социотип ЛИРИК связан с клубом Социалов через канал этики, а с клубом Сайентистов – через интуицию*.

1. Более мягкое вторжение получается, если экспансия осуществляется со второй функции или приходится на вторую функцию. В этом случае со временем коммуникация принимает очертания переговорного процесса: партнеры путем обсуждений и уступок будут пытаться урегулировать противоречия, возникающие по вине одной из сторон (асимметричные отношения) или их обеих (симметричные отношения).

Такой характер коммуникации объясняется самим устройством второго канала, который играет роль мыслительной и децисивной (принятие решений) функции. Иными словами, вмешательство практически сводится к попыткам навязать свое мнение при нежелании вникать в позицию другой стороны. До поведенческого вмешательства дело, как правило, не доходит.

Такой вид взаимодействия установок назовем опасение. Он ярче всего проявляется в том, что партнеры стремятся к выяснению отношений, но не выполняют принятых в результате переговоров обязательств. Зная это, они ведут себя осмотрительно в отношении друг с другом.

2. Но если вторжение происходит с первой функции или нацелено на первую функцию рассматриваемого социотипа, оно приобретает более жесткий характер – центр тяжести при этом переносится на канал поведенческой активности. Перекрещиваются при этом не столько внутренние устрем-

* См. по поводу модели А и функций социотипов (здесь называемых автором каналами) в предисловии «Для тех, кто еще не знаком с соционикой». – *Прим. составителя серии.*

ления, сколько их внешняя реализация. Все больше укрепляется обвинительный уклон, поскольку первая функция в формуле типа является инструментально-реализационной.

К ударам по первой функции человек относится не так болезненно, как по второй, поэтому он может выдержать нападение по ней или атаковать сам. Если рядом оказывается представитель пограничной с этой функцией установки, то соблазн вмешаться в дела соседа трудно преодолим.

Взаимодействие установок по этому принципу будем называть вмешательство. Оно заключается в том, что партнеры, стремясь изменить поведение друг друга, вторгаются в чужие дела с минимальными объяснениями. Напряженность в этом виде контакта обостряется за счет того, что оба партнера оказываются не готовыми к переговорам и предпочитают решать вопрос либо с позиции силы, либо вообще разорвать отношения.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОТНОШЕНИЙ

Все рассмотренные компоненты взаимодействий сведем в единую таблицу, наглядно демонстрирующую, как образуются интертипные отношения в результате наложения темпераментного аспекта и аспекта установки.

Темперамент	Установка			
	Гостеприимство	Опасение	Дискуссия	Вмешательство
Комфортность	Дуальность	Полудуальность	Погашение	Мираж
Подстройка	Активация	Контракт	Квазитождество	Заказ
Однообразие	Суперэго	Деловые	Тождество	Родственные
Дезориентация	Конфликт	Ревизия	Зеркальные	Ревизуемость

1. Дуальность – комфортное гостеприимство

Интересное гостеприимное общение, которое никогда не надоедает. В поведении партнеры уравновешивают друг друга, создавая ощущение психологической «невесомости».

Не надо контролировать свои поступки, можно оставаться самим собой. Из-за того, что обязанности в любом деле распределяются почти автоматически, экономится немало энергии для новых дел. Разногласия и споры улаживаются не путем компромисса – нахождения средней линии, – а путем сотрудничества, то есть вскрытия истинных нужд другого, не противоречащих вашим, и удовлетворения их.

2. Полудуальность – опасливый комфорт

Интересное общение, во время которого партнеры опасаются сблизиться на более короткую дистанцию, так как чувствуют, что тем самым комфорт будет нарушен. Приятно пообщавшись некоторое время, собеседники не знают, что делать дальше. Однако подобные заминки не обсуждаются и внимание на них не сосредоточивается. Временами в поведении друг друга отмечают неприятные для себя моменты. В делах обязанности удачно распределяются в соответствии с темпераментом. Расхождения во мнениях разрешаются компромиссным путем – благодаря взаимным уступкам.

3. Погашение – комфортная дискуссия

Вступив в общение, партнеры втягиваются в дискуссию, во время которой чувствуют себя комфортно. Более активный высказывает суждения, более сдержанный комментирует их, внося свои поправки. Стиль поведения импонирует обоим, возникает приятное удивление по поводу того, что партнер мыслит так своеобразно. Однако в присутствии третьих лиц происходит настоящее погашение – партнер препятствует вашим попыткам развивать обоюдно интересную мысль, оспаривая ее. Каждый добивается одной и той же цели иными путями. Эти пути не мешают друг другу: конкуренция происходит лишь в обсуждении.

4. Мираж – вмешательство в комфорт

Общение не столько интересное, сколько полезное. Комфортность ощущается только при спокойном характере коммуникации. Несогласия и споры могут возникнуть совершенно внезапно. Когда оба попадают в стрессовую ситуацию, уравновешение нарушается: успокоить друг друга не удается. Неприятно поражает то, что партнер иногда довольно грубо вмешивается в ваши дела, не предупредив об этом. Результатом этого могут быть бурные выяснения отношений. Партнер часто не одобряет тех дел, которыми вы занимаетесь с душой. Дискуссии непродуктивны.

5. Активация – гостеприимная подстройка

Общение интересное, но неглубокое. Контакт нетрудно завязать, но так же легко и прервать. Для сохранения внимания к партнеру на более длительное время нужно прикладывать усилия. Желания вступить в дискуссию не возникает, так как споры оканчиваются обидами и психологическим отталкиванием. Длительное взаимодействие утомляет обоих, приводя к истощению сил.

6. Контракт – опасливая подстройка

Общение не столько интересное, сколько тонизирующее и мобилизующее. К высказываемому партнером мнению, а также его поведению отношение критическое. Если наступает молчание – возникает ощущение дискомфорта. Временами кажется, что партнер чего-то не учитывает или не замечает, и тогда приходится прикладывать силы, чтобы обратить на это его внимание. Такой партнер не вызывает доверия, поэтому гораздо чаще он сам предлагает вам то или иное дело. В зависимости от того, насколько ему удается заинтересовать вас, отношения завязываются или нет. Убедившись, что партнер снабжает вас действительно цен-

ной информацией, вы пользуетесь ею с большей пользой для себя.

7. Квазитождество – дискуссионная подстройка

Общение носит формальный характер, так как информация, получаемая от партнера, часто не оправдывает ваших ожиданий. Чтобы вести сносную дискуссию, нужно подстраиваться под стиль собеседника. Очень трудно понять друг друга сразу – смысл высказываний другого раскрывается через довольно продолжительное время, когда вновь возвращаетесь к этой проблеме. Одну и ту же мысль партнеры формулируют по-разному. Из-за невозможности что-либо доказать возникают недоразумения и непродуктивные споры. В результате – недооценка партнера.

8. Заказ – подстройка для вмешательства

Общение немного напряженное, но притягательное, так как в партнере вам видится реализатор ваших планов. Поэтому вы стараетесь найти пути подстройки под него для завладения его доверием. Это происходит лишь тогда, когда удается как бы застать его врасплох, когда он отвлечен, расслаблен и плохо контролирует свои поступки сознанием. Выйдя из-под «гипноза», партнер нередко понимает, что его в какой-то степени используют, после чего обычно наступает некоторое охлаждение. Обнаружив ослабление своего влияния, вы предпринимаете меры для более тонкой подстройки. По этой причине общение приобретает пульсирующий характер.

9. Суперэго – гостеприимное однообразие (уравнительность)

Общение интересное, но слишком однообразно-утомительное. Из-за этого приходится делать немало усилий над собой, чтобы внести в него элемент новизны и необычности. Таким способом удается на время достичь довольно

большой степени взаимности. Однако со временем вы начинаете требовать от партнера большего внимания, чем он обычно вам уделяет, и поэтому появляются взаимные упреки и претензии. Партнеры начинают считать друг друга эгоистами. Они должны проявлять большую чуткость, чтобы вовремя замечать и выравнивать отклонения, не давая им принимать устойчивый характер.

10. Деловые – опасливое однообразие

Общение не вызывает особого интереса, но поначалу присутствует уважение к партнеру. Через некоторое время обнаруживаете, что партнер оценивает вас довольно низко, не имея на то никаких оснований. Отвечая ему тем же, вы стремитесь как бы поставить его на место, доказав обратное. Длительное общение утомляет, потому что нет ни желания, ни сил как-то разнообразить «серые будни». Взаимность со временем все больше разрушается.

11. Тождество – однообразная дискуссия

Общение продуктивно только при разном багаже знаний и опыта. В этом случае завязывается интересное обсуждение. При равенстве интеллектуальных уровней дискуссия становится затяжной и быстро надоедает. Не без удовольствия вы предпринимаете попытки разрушить однообразие отношений, подталкивая партнера к несвойственным его темпераменту поступкам. Хотя понимание присутствует, но нет настоящей заинтересованности друг в друге. И если искусственно не нарушить равновесие – расхождения с последующим столкновением интересов неизбежны.

12. Родственность – однообразное вмешательство

Партнер может привлечь только при формальном общении, создавая видимость понимания. При близких контактах после обмена информацией становится скучно, возникает

напряженность из-за неумения разрушить установившееся однообразие. В этих отношениях трудно раскрыть себя. В совместных делах происходит взаимное вмешательство, так как партнеры руководствуются противоположными методами действия. В результате – пропадает уважение друг к другу.

13. Конфликт – дезориентирующее гостеприимство

Партнер сразу привлекает ваше внимание каким-то необычным воздействием на вас. Если области деятельности разъединены, то общение протекает в целом гостеприимно. Вызывают интерес те методы, которыми партнер решает свои проблемы. При попытках тесно сотрудничать его поведение начинает вас все больше дезориентировать. В результате такого разнобоя накапливается раздражение, которое может привести к конфликту, если вовремя не разойтись.

14. Ревизия – опасение дезориентации

Общение привлекает тем, что дает вам чувство собственной значимости, основанное на некотором превосходстве над партнером. При неоправданных поступках или высказываниях с его стороны вы непроизвольно пресекаете отклонения от поставленной цели, кажущиеся вам недопустимыми. Опасаясь, что партнер обидится, стараетесь сдерживать себя. Присутствует желание помочь своему подопечному, проявить заботу о нем. Если партнер поймет, что ваши действия вызваны не личной неприязнью, а опасением дезориентации, то изменит свое поведение в желаемую вами сторону. Если нет – то отношения могут закончиться разрывом.

15. Зеркальность – дезориентирующая дискуссия

С зеркальным партнером происходит интересный и ровный обмен мнениями. Однако намечается нарастающая борьба за интеллектуальное лидерство, что приводит со временем к отрыву одного из них. Последующие дискуссии

приобретают все более спорный и дезориентирующий характер. Но интерес к мнению другого не пропадает, поэтому партнеры заставляют себя вернуться на исходные позиции. Гораздо большую степень взаимности оба находят в совместных делах.

16. Ревизуемость — дезориентирующее вмешательство

Партнер очень привлекает своим образом мыслей и стилем поведения. От него исходит в целом интересная и ценная для вас информация, которая, однако, кажется вам неполной и требующей уточнения. При попытках высказать партнеру свои замечания обычно завязывается спор, в результате которого ваша критика, хотя и не сразу, во многом учитывается. Если же партнер пытается беззастенчиво навязывать свое мнение, отношения могут закончиться разрывом. Если отношения все же установились, у партнера вырабатывается привычка обращаться к вам за советом по тем вопросам, в которых вы продемонстрировали свою компетентность.

* * *

ТАБЛИЦА ИНТЕРТИПНЫХ ОТНОШЕНИЙ СОЦИОНИКИ

Вникнув в интертипные отношения, вы наверняка захотите узнать, между какими типами какие отношения складываются. Делать это аналитическим способом, раскладывая каждый раз взаимодействующие типы на темпераменты и установки, долго и не каждому удобно. Поэтому соционики составили одну большую таблицу интертипных отношений, в которой на пересечении строк и столбцов указаны отношения для двух любых социотипов. Каждый практикующий социоаналитик должен помнить ее наизусть, как таблицу умножения.

Я	Искатель	Посредник	Энтузиаст	Аналитик	Наставник	Инспектор	Маршал	Лирик
1. Искатель	ТО	ДУ	АК	ЗЕ	З–	Р–	ДЕ	МИ
2. Посредник	ДУ	ТО	ЗЕ	АК	Р–	З–	МИ	ДЕ
3. Энтузиаст	АК	ЗЕ	ТО	ДУ	РО	ПД	З+	Р+
4. Аналитик	ЗЕ	АК	ДУ	ТО	ПД	РО	Р+	З+
5. Наставник	З+	Р+	РО	ПД	ТО	ДУ	АК	ЗЕ
6. Инспектор	Р+	З+	ПД	РО	ДУ	ТО	ЗЕ	АК
7. Маршал	ДЕ	МИ	З–	Р–	АК	ЗЕ	ТО	ДУ
8. Лирик	МИ	ДЕ	Р–	З–	ЗЕ	АК	ДУ	ТО
9. Предприниматель	КВ	КФ	СЭ	ПО	ДЕ	МИ	З–	Р–
10. Хранитель	КФ	КВ	ПО	СЭ	МИ	ДЕ	Р–	З–
11. Политик	СЭ	ПО	КВ	КФ	З+	Р+	РО	ПД
12. Критик	ПО	СЭ	КФ	КВ	Р+	З+	ПД	РО
13. Управитель	З–	Р–	ДЕ	МИ	СЭ	ПО	КВ	КФ
14. Гуманист	Р–	З–	МИ	ДЕ	ПО	СЭ	КФ	КВ
15. Советчик	РО	ПД	З+	Р+	КВ	КФ	СЭ	ПО
16. Мастер	ПД	РО	Р+	З+	КФ	КВ	ПО	СЭ

Кто он мне?

ТО – тождественный

ДУ – дуальный

АК – активатор

ЗЕ – зеркальный

ПД – полудуальный

МИ – миражный

ДЕ – деловой

РО – родственный

ОТНОШЕНИЙ СОЦИОНИКИ

Предприниматель	Хранитель	Политик	Критик	Управитель	Гуманист	Советчик	Мастер	Квадра
КВ	КФ	СЭ	ПО	З+	Р+	РО	ПД	
КФ	КВ	ПО	СЭ	Р+	З+	ПД	РО	α
СЭ	ПО	КВ	КФ	ДЕ	МИ	З–	Р–	
ПО	СЭ	КФ	КВ	МИ	ДЕ	Р–	З–	
ДЕ	МИ	З–	Р–	СЭ	ПО	КВ	КФ	
МИ	ДЕ	Р–	З–	ПО	СЭ	КФ	КВ	β
З+	Р+	РО	ПД	КВ	КФ	СЭ	ПО	
Р+	З+	ПД	РО	КФ	КВ	ПО	СЭ	
ТО	ДУ	АК	ЗЕ	РО	ПД	З+	Р+	
ДУ	ТО	ЗЕ	АК	ПД	РО	Р+	З+	γ
АК	ЗЕ	ТО	ДУ	З–	Р–	ДЕ	МИ	
ЗЕ	АК	ДУ	ТО	Р–	З–	МИ	ДЕ	
РО	ПД	З+	Р+	ТО	ДУ	АК	ЗЕ	
ПД	РО	Р+	З+	ДУ	ТО	ЗЕ	АК	δ
З–	Р–	ДЕ	МИ	АК	ЗЕ	ТО	ДУ	
Р–	З–	МИ	ДЕ	ЗЕ	АК	ДУ	ТО	

З+ – заказчик
З– – контрактор
Р+ – ревизор
Р– – ревизуемый

КФ – конфликтер
СЭ – суперэго (уравнитель)
ПО – погаситель
КВ – квазитождественный

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МИКРОКЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ

Характер психологического микроклимата в коллективе определяется системой интертипных отношений, складывающихся в нем. Типы в команде могут произвольно меняться, но интегральная соционическая структура остается постоянной. Если внутреннее отношенческое ядро группы не самовоспроизводится, то такую группу назвать «коллективом» нельзя. Это просто временный сбор людей, не имеющий разветвленной неформальной структуры, людей, не ощущающих свою сопричастность к группе.

Методы социоанализа позволяют определить интегральный тип группы, а значит, ее направленность на те или иные задачи, эффективный рабочий режим, коммуникативные особенности. Для руководителя информация подобного рода является очень значимой. На ее основании он принимает абсолютно осознанное, целенаправленное решение: оставить ли коллектив в неизменном составе, реорганизовать его, перераспределив обязанности, принять ли сотрудников и т. д.

Самое необходимое, что рекомендует социоанализ, — это определить, является ли микроклимат отношений в вашей команде благоприятным для решения стоящих перед ней долговременных целей или нет. Если обнаружено противоречие между первым и вторым, то стоит задуматься и принять какие-то меры по исправлению положения. В этом вам поможет знание благоприятных пропорций между различными группами социотипов, изложенных в главе VII.

В целях формирования менеджмента слаженных команд следует различать четыре главных типа отношенческого микроклимата в них. По преобладанию интертипных

отношений, сложившихся в группе, коллективы разделяются на:

1) рабочие команды,
2) исследовательские команды,
3) теплые компании,
4) воспитательные коллективы.

КОЛЛЕКТИВЫ ТИПА «РАБОЧАЯ КОМАНДА»

Именно такую коммуникативную атмосферу рекомендует социоанализ для продуктивных производственных и деловых в широком смысле слова групп людей. Преимущество такой соционической структуры – это рабочее напряжение, которое неизбежно присутствует во внутреннем ядре подобного коллектива.

Приводим обобщенное описание четырех разновидностей психологического микроклимата, которые позволяют отнести коллектив, если он соответствует одному из приводимых образцов, к группам типа «рабочая команда».

1. Интегрирующее отношение – Деловое

В деловом коллективе собираются люди точного расчета, которые четко осознают стоящие перед ними цели. Методы же действий у каждого свои, нередко противоречащие друг другу, что неизбежно приводит к периодическим столкновениям. Такие силовые вспышки происходят внезапно, но по своей длительности скоротечны. Они заканчиваются временными компромиссами и перегруппировкой сил. Деловой характер коммуникации с посторонними людьми меняется на «родственный» – когда совпадают методы, но противоречат цели. Поэтому такой коллектив производит на окружающих хорошее впечатление «своих ре-

бят», с которыми у вас много общих забот. *Эта команда лучше других справится с авральными ситуациями в работе.*

2. Интегрирующее отношение – Заказ

В интеллектуальном отношении коллектив «заказного» типа преисполнен уверенности в разумности своих методов действия и их образцовости для всех аналогичных коллективов. Его участники считают себя подающими пример рациональной организации деятельности, трудолюбия и качества труда. На социальном же уровне коллектив как бы находится «под прессом» долга, традиций. Он продолжает то, что ему досталось от предыдущих поколений. Дискуссии и увещевания в заказном коллективе не эффективны: его участники предпочитают доходить до всего методом проб и ошибок, а также исходя из личного опыта. *Этот коллектив лучше всего подходит для качественного труда в стабильной ситуации.*

3. Интегрирующее отношение – Полудуальное

В полудуальном коллективе складываются комфортные, теплые отношения, хотя им сопутствует некоторое опасение недолговечности. Сотрудники прикрывают слабые места друг друга, часто выручают в трудных ситуациях. Такой коллектив сплочен схожими целями и пользой, которую люди извлекают из совместных действий. Несмотря на взаимную дополняемость в работе, в экстремальной ситуации слаженность на время утрачивается. Контакты с окружающими отличаются особой чувствительностью, но в целом удается хорошо приспособиться к силовым воздействиям извне. *Это оптимальная группа для комфортного и технологичного труда.*

4. Интегрирующее отношение – Ревизуемость

В коллективе с ревизуемостью участники опасаются, как бы не выявилось случайно их незнание, некомпетентность или неподготовленность в каком-то важном вопросе. Они избегают ситуаций, где надо генерировать идеи, проявлять собственную выдумку и фантазию. Такой коллектив наиболее дисциплинирован, во всем полагается на распоряжения вышестоящих органов. По отношению к посторонним людям участники ревизуемого коллектива ведут себя недоверчиво, выступают против нарушений принятых и оправдавших себя в прошлом традиций, контролируют поведение пришельцев. *Данный интегральный тип хорош для армейских коллективов и правоохранительных органов.*

КОЛЛЕКТИВЫ ТИПА «ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ КОМАНДА»

Такая коммуникативная атмосфера оптимально подходит не для отлаженного делового процесса, а для инновационного. То есть такая группа цементируется не материально-командным, а познавательно-интеллектуальным фактором. В ней удерживаются лишь те работники, которые отзывчивы к новому, не очень прагматичны, любопытны, любят экспериментировать и не рассчитывают на скорую отдачу. Группы этого типа эффективны для творческого анализа ситуации, входящей в компетенцию членов команды, которые являются представителями одной установки на род деятельности.

1. Интегрирующее отношение – Тождественное

В тождественном коллективе царит очень демократичная интеллектуальная атмосфера, которая основывается на прочной традиции понимания друг друга с полуслова. Люди

относятся к окружающим как во всем подобным себе, поэтому часто не утруждают себя объяснениями мотивов своих поступков, чем, конечно, довольно-таки раздражают непосвященных. Поведение в коллективе раскованное, как у себя дома. Все устремлены к новой информации, предлагают оригинальные идеи и способы решения проблем. Долго общаться не могут, потому что скоро наскучивают друг другу. Сильна тяга к переменам.

2. Интегрирующее отношение – Зеркальное

Коллектив с «зеркальным» типом строится по системе информационного отражения всей картины событий – всестороннего анализа происходящего вокруг с исключающих друг друга точек зрения (принцип антисинтеза). Это коллектив реформаторов, которые постоянно улучшают имеющееся, живут то по одной, то по другой логической системе. Участники «зеркального» коллектива склонны обсуждать все, что попадает в их поле зрения, высказывают различные мнения и корректируют друг друга. В таком коллективе нельзя не заниматься исследованиями, отыскивать причины запутанных явлений. Однако окружающих такой коллектив раздражает своей непонятностью, упрямством и интеллектуальным диссидентством, а также нежеланием приспосабливаться.

3. Интегрирующее отношение – Погашение

В коллективе с «погашающим» интегральным социотипом происходит постоянное сопоставление различных сведений, накопление информации самого различного характера и отсеивание нелогичного, тривиального, уже встречавшегося. Отношения очень вариативны, люди готовы

приспосабливаться друг к другу, терпимо реагируют на странности и непоследовательность, лишь бы им не мешали заниматься самоуглублением. Периодически разгораются споры из-за критического отношения партнера к вашему мнению по интересующему его вопросу. Однако спустя некоторое время наступает примирение. Отношения с окружающими фирмами и организациями спокойные и комфортные. Внутренне гасящий себя коллектив с соседями обычно живет в мире и дружбе.

4. Интегрирующее отношение – Квазитождество

В коллективе с квазитождественными отношениями очень много интеллектуальных дискуссий, протекающих в демократической атмосфере общения. Однако понимание друг друга затруднено, так как несмотря на сходные интересы участники ставят перед собой совершенно разные цели. Начиная в одном ключе, люди все больше разделяются, отходят от первоначальной базы. По этой причине рушится много смелых планов. Зато очень хорошо удается фаза апробации и экспериментирования. Квазитождественный коллектив довольно энергично воздействует на окружающих, подталкивая их к активной деятельности по внедрению своих разработок.

КОЛЛЕКТИВЫ ТИПА «ТЕПЛЫЕ КОМПАНИИ»

Создавать группы с такой психологической атмосферой имеет смысл в основном для досуга. Иногда они бывают эффективными в коммерческой деятельности – на первом ее этапе, когда все строится на системе знакомств и родственных связей (семейный бизнес). Со временем такой группой становится все труднее управлять, так как она

слишком демократична и отторгает попытки введения иерархии и разумной централизации.

1. Интегрирующее отношение – Дуальность

Дуальный коллектив – это по всем параметрам сбалансированное целое, где противоречия существуют в свернутой форме и постоянно разряжаются путем естественного разделения обязанностей. Участники такого коллектива чувствуют себя расслабленно и умиротворенно, тонко подмечают изменения в состоянии партнеров и умеют помочь друг другу. Участники дуального коллектива очень привязаны к сослуживцам неформальными связями, превыше всего ставят принцип комфорта и радости жизни. Однако с соседними коллективами происходит погашающее взаимодействие со взаимной критикой и неумением приспособиться под иной жизненный ритм.

2. Интегрирующее отношение – Активация

Активационный коллектив пронизан ускоряющими, раскручивающими отношениями, где один обращается к другому с просьбами, поручениями и рассчитывает получить эмоциональный отклик на свое обращение. Помощь друг другу строится по формуле «ты – мне, я – тебе», всячески культивируются дружеские, неформальные связи. Причем со временем нарастает эмоциональная напряженность, ввиду того что укореняется принцип «ты не вправе мне отказать – мы же друзья». Из-за физической невозможности наладить равноценный обмен услугами и информацией участники такого коллектива истощают друг друга.

3. Интегрирующее отношение — Конфликтность

В конфликтном коллективе протекает довольно напряженная коммуникация, основанная на затрудненном понимании друг друга. В таком коллективе люди готовы к любым неприятностям, поэтому очень ценят мимолетные проблески успокоения и расслабленности. В таком коллективе умеют постоять за себя, резко делят людей на «своих» и «врагов». Эта зажатость и постоянное эмоциональное напряжение приводят к консерватизму, неверию в свои силы и стремлению выжить в одиночку. Преимущество такого коллектива в том, что он тренирует людей «выживать» в тяжелых ситуациях.

4. Интегрирующее отношение — Суперэго (уравнительность)

В уравнительном коллективе отношения складываются по принципу баланса сил. Любые усиления тех или иных людей или группировок приводят к немедленным реакциям восстановления нарушенного равновесия. Атмосфера такого коллектива пронизана дипломатической игрой, переговорами, обещаниями, их невыполнением и всяческими временными компромиссами. Периодически в нем разгораются кратковременные ссоры и недоразумения, которые регулируются путем позиционного торга. Люди относятся друг к другу с недоверием, с мыслью о том, что каждый преследует свои эгоистические цели.

ВОСПИТАТЕЛЬНЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ

Социоанализ рекомендует создавать эти коллективы для воспитания членов, их личностного роста, самосовершенствования. Частично они подходят для исследователь-

ско-познавательных целей, но совершенно неэффективны для производственной, коммерческой деятельности и активного физического отдыха. На эту разновидность человеческих групп следует обратить особое внимание педагогам, так как в них раскрывается самое эффективное средство воспитания личности – непрекращающееся воздействие всей атмосферы межличностного общения позитивного характера.

1. Интегрирующее отношение – Контракт (прием социального заказа)

В подзаказном коллективе царит отношение избранности, веры в значимость выполняемого дела, миссионерства. Члены коллектива искренне считают, что на их долю выпал редкий жребий быть проповедниками каких-то индивидуальных, очень ценных идей и никогда не изменять своим убеждениям. К посторонним людям они относятся, словно учитель к ученикам – сверху вниз, недооценивая их, пытаясь «обратить в свою веру». Болезненно реагируют, если их миссию отвергают, поступки искажают, а над их целями смеются.

2. Интегрирующее отношение – Ревизия

Ревизующий коллектив критически относится к разного рода смелым, нестандартным идеям, особенно тем, которые разрушают сложившуюся этическую атмосферу отношений в нем. Его участники отмечают для себя все нравственные пороки – непорядочность, безразличие и беспринципность среди людей. Однако заставляют себя прощать провинившихся, вырабатывают в себе умение принимать людей такими, какие они есть. Окружающий социум платит

такому коллективу тем же – указывает на нетребовательность к себе, бездеятельность и самоуспокоенность.

3. Интегрирующее отношение – Родственность

В родственном коллективе участники действуют схожими методами, хотя и преследуют разные цели. Наблюдается тенденция давать советы друг другу, обсуждать запутанные этические ситуации. Однако настоящей психологической близости в родственном коллективе не возникает, каждый в конечном итоге надеется сам на себя. В экстремальной обстановке все же происходит сплочение на основе стремления сохранить родственный стиль жизни. Участники родственного коллектива любопытны, имеют различные интеллектуальные увлечения. Культивируются бескорыстные дружеские связи. Однако с окружающим социумом устанавливаются напряженные, конкурирующие отношения с частой сменой симпатий и увлечений.

4. Интегрирующее отношение – Мираж

Это коллектив приспособительных отношений, участники которого хорошо отслеживают эмоциональное состояние друг друга. Несмотря на попытки периодически вторгаться и навязывать свой стиль жизни, со временем люди приходят к состоянию автономии. Миражный коллектив неплохо находит общий язык с окружающими, особенно если речь идет о деловых вопросах. Обычно усилия участников в нем направлены на поиск авторитетных людей, спонсоров, покровителей, оказывающих поддержку. В целом атмосфера здесь оптимистическая, хотя и несколько тревожная из-за периодических негативных эмоциональных всплесков.

* * *

Еще раз внимательно прочитайте о разновидностях коллективов по их атмосфере и оцените, какой психологический климат сложился в вашем коллективе. Приведенные описания помогут вам установить, на что способна имеющаяся у вас группа людей. Если же вы захотите изменить атмосферу в коллективе, чтобы эффективно решать новые задачи, обратитесь к главе VI, где приведены пропорции слаженных коллективов различной ориентации.

Глава VIII

Как создать работоспособную команду

Коммуникативные единицы

Соционика считает, что любое структурное подразделение организации должно насчитывать от трех до восьми человек, включая начальника. Оптимальный состав – это семь-восемь человек. Такой коллектив позволяет реализовать принцип функциональной полноты – способности решать весь спектр задач внутри какой-либо комплексной области деятельности.

Если количество людей превышает восемь человек, целесообразно создать новое структурное подразделение. В противном случае успешное управление становится невозможным. Но почему именно восемь единиц?

Объяснение этой закономерности несложно. Дело в том, что оперативная память человека может одновременно работать с 7 ± 2 единицами информации (так называемое «число Миллера»). Таким образом, число восемь – это фундаментальная психологическая константа, вокруг которой разумно выстраивать практически ориентированную классификацию.

Универсальный коллектив, настроенный на решение любых задач жизнедеятельности в социуме, одинаково хо-

рошо перерабатывает информацию обо всех аспектах окружающей действительности.

Прежде чем подробно разобрать состав функционально полного коллектива, познакомимся с коммуникативными единицами – составными частями, на которые естественным образом разделяется окружающее нас разнообразное пространство коммуникации.

В приведенной таблице раскрывается семантика, то есть смысловое значение применяемого в соционическом анализе набора информационно-коммуникативных аспектов.

Аспект	Название	Семантика
L	Структурная логика	Структура, схема, система
P	Деловая логика	Движение, работа, польза
R	Этика отношений	Отношения, тяготение, привязанности
E	Этика эмоций	Чувства, волнение, возбуждение
S	Сенсорика восприятия	Расслабленность, комфорт, телесные ощущения
F	Силовая сенсорика	Мобилизованность, сила, весомость, влиятельность
T	Интуиция времени	Изменчивость, противоречивость, предвидение
I	Интуиция возможностей	Догадки, открытия, необычные идеи

Все восемь, конечно, отражаются на соответствующих уровнях коммуникативного пространства – интеллектуальном, социальном, психологическом и физическом. Нам предстоит решить задачу, как максимально использовать интеллектуальные ресурсы каждого участника команды, чтобы она работала четко, как хорошо отлаженный механизм.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ГРУППОВЫХ РОЛЕЙ

Каждому, кто более или менее длительное время общался в сформировавшемся коллективе, хорошо известно, что в нем обязательно имеется устойчивое ядро с фиксированными ролями неформального характера. Вокруг этого ядра существует изменчивая оболочка, в зону которой то попадают, то выходят разные люди, не вписывающиеся в коллектив по тем или иным причинам. Поэтому переменная часть группы нас сейчас не интересует.

Социоаналитические исследования показали, что восемь — максимальное количество неформальных ролей. При большем количестве постоянных участников ядро раздваивается на половины, не совпадающие по способу и темпу решения одинаковых задач. В хорошо структурированном ядре цельного, не раздвоенного коллектива выделяются легко различимые неформальные роли.

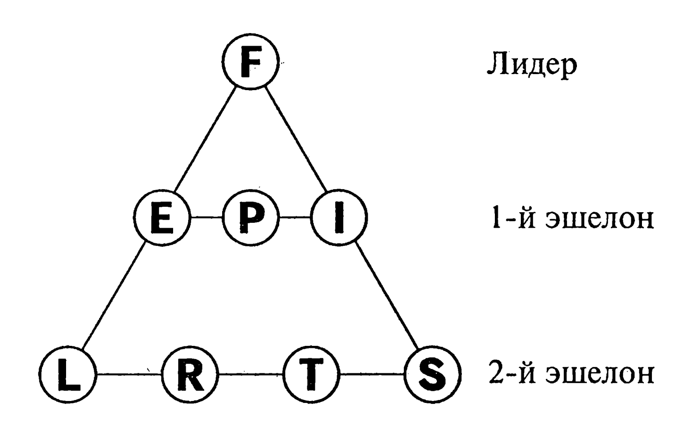
Эти неформальные роли представляют собой функциональное воплощение приведенных в начале главы информационно-коммуникативных аспектов. Оказывается, для того чтобы группа успешно выдерживала атаки внешней среды, она вынуждена закрепить за каждым участником круг его обязанностей, которые соответствуют этим аспектам. Причем делается это так, чтобы выполняющий определенную неформальную роль человек был бы с ней согласен, чувствовал бы себя удовлетворенным.

Данные процессы неформального структурирования группы протекают помимо нашей воли. Есть они и у животных. Иерархия ролей всегда начинается с выделения вожака. Роль лидера захватывает самое сильное и расчетливое животное. Вокруг него формируется круг приближенных, стоящих на ступеньку ниже вожака. И, наконец фундамент

группы – большинство животных, которые выполняют «распоряжения» правящей верхушки. Кроме того, имеется еще часть животных, которые образуют особый слой обособляющихся и третируемых.

Такая специально-психологическая иерархия, к сожалению, существует и у людей. Иногда они встречаются в откровенно циничной форме, например среди заключенных. Но и в цивилизованном коллективе неизбежно существует пирамида власти, которую можно изобразить схематически. На вершине, в середине и в основании пирамиды находятся различные по статусу неформальные роли, обозначенные для удобства теми же буквами, что и выполняемые ими коммуникативные задачи.

Изучение неформальных ролей позволяет заранее, экономя время на притирку и случайный перебор, создать функционально сбалансированный коллектив. Для этого выясним, какие социотипы являются наиболее вероятными претендентами на свободные ступеньки власти.



Неформальная роль — «лидер» (F)

Настоящим лидером может стать только самый влиятельный, пользующийся всеобщим авторитетом член группы. Он представляет собой силовой цент коллектива, уверенно координирующий его движение в коммуникативном пространстве.

Настоящий лидер не демонстративен, не суетлив и не эмоционален. Не надо его путать с так называемым «харизматическим» лидером (харизма — божественный дар, способность гипнотизировать толпу), который выступает идеологом и зачинщиком массовых социальных движений. F-лидер — это не идеолог, а прагматик. Он никого ни к чему не призывает, а просто заставляет выполнять необходимое силой авторитета и логикой фактов.

Наиболее вероятные претенденты на эту роль — это социотипы с развитой функцией F — силовой сенсорикой. В первую очередь неформальное лидерство захватывают социотипы МАРШАЛ и ПОЛИТИК.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ РОЛИ ПЕРВОГО ЭШЕЛОНА

Неформальная роль — «двигатель группы» (P).

Человек, который претендует на эту роль, должен быть очень работоспособным и выносливым. Он не может не работать и своим примером включает в работу других. Двигатель группы практически всегда находится в движении, не терпит лени и расхлябанности. Да он практически и не умеет отдыхать. Все его усилия направлены на поддержание рабочего ритма в группе.

Несмотря на всю свою энергичность, человек, выполняющий P-роль, не является неформальным лидером группы. Он — ее двигательный, а не силовой центр. P-типы не-

редко бывают начальниками, но это скорее выражение формального, официального лидерства, чем группового. Двигатель группы великолепно задает темп движения, но с трудом меняет его направление, а это основное требование ориентации в коммуникативном пространстве.

Истинный критерий лидерства, как считали еще в древности, – его незаметность, то есть опять-таки неформальный характер. По-настоящему умелый лидер так отлаживает коллектив, что тот может некоторое время решать свои задачи и в его отсутствие (эффект «автопилота»). Совсем другое дело в случае с лидером – двигателем группы. Эта роль очень энергозатратная: при его отсутствии коллектив быстро сникает, снижает темпы. Происходит то же самое, что и с автомобилем, у которого отключили двигатель.

Наиболее вероятные претенденты на эту роль – социотипы УПРАВИТЕЛЬ и ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ с развитой функцией Р – деловой логикой.

Неформальная роль – «эмоциональный вовлекатель» (Е).

Это самый коммуникабельный и экспрессивный участник группы. Причем его стиль общения должен быть в большей степени напористым, чем успокаивающим. Одной силы авторитета и двигательного принуждения часто оказывается мало, чтобы коллектив быстро и организованно включился в работу. Очень важный участок мобилизации коллектива – это «зажигание», эмоциональный порыв. Эмоционально вовлеченный коллектив выполняет работу с энтузиазмом, силы у людей удваиваются и утраиваются.

У неформальной Е-роли есть еще и вторая сторона, которую можно обозначить как «разведка ресурсов». Без этой стороны деятельности эмоциональный вовлекатель способен

«перегреть» коллектив. Энергию его чувств логично направить на внешний мир – завязывание связей и получение информации обо всем новом, что появляется у соседей. Эмоциональные рассказы об успехах конкурентов разжигают людей еще больше, настраивают на быстрое продвижение вперед.

Чаще всего в роли эмоциональных вовлекателей выступают социотипы ЭНТУЗИАСТ и НАСТАВНИК с развитой функцией Е – этикой эмоций.

Неформальная роль – «генератор идей» (I).

Им становится только самый нестандартно мыслящий участник команды. От генератора идей требуется постоянная выдача перспективных догадок и прозрений – таких находок, открытий и предложений, на основании которых можно строить стратегию долгосрочного развития организации. Генератор идей отличается от других работников интеллектуальной смелостью и жаждой познания. Его мозг впитывает в себя всю передовую информацию в самых различных областях науки, техники, культуры и синтезирует на ее основе свою собственную систему. Он постоянно пребывает в интеллектуальном поиске, заботы сегодняшнего дня его мало волнуют.

Необходимо уяснить, что генератор идей – это своеобразный противовес лидеру группы. Ведь инакомыслие, которое является неотъемлемой чертой таких людей, мало кем из руководителей приветствуется. А ведь за чрезмерным авторитаризмом стоит примитивное игнорирование законов соционики: чем грубее и насильственнее методы руководства, тем более смелы и увлекательны рождающиеся в головах интеллектуалов планы и концепции. Кроме того, генератор идей очень свободолюбив, его нельзя подчинить жесткому графику и нагрузить рутинной работой.

В роли генераторов идей, как правило, встречаются социотипы ИСКАТЕЛЬ и СОВЕТЧИК, с ярко выраженной функцией I – интуицией возможностей. С заполнением этой функциональной ячейки в коллективе заканчивается распределение ролей первого эшелона – экстравертных, активных, отчетливо наблюдаемых.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ РОЛИ ВТОРОГО ЭШЕЛОНА

Неформальная роль – «систематизатор» (L).

В этой роли выступает наиболее уравновешенный, свободный от субъективных пристрастий член команды. От него требуется не бурная активность, а наоборот, холодная отстраненность, способность сравнивать противоположные точки зрения и выносить объективное суждение. Флегматик по темпераменту, систематизатор нетороплив и усидчив, хорошо работает с документами, все упорядочивает, приводит в систему.

Другое название этой неформальной роли – «судья». Систематизатор должен быть бескомпромиссен, следовать лишь системе правил, по которым живет коллектив. Его нельзя, да и незачем подкупать, потому что законы неформальной жизни коллектива всем известны, а наказание за их нарушение – презрение, отрицательное отношение – отменить нельзя. Он как живой предостерегающий пример, наглядное пособие всем потенциальным нарушителям целостности команды.

В роли судьи может выступать как логический, так и этический социотип. Все зависит от социальной направленности коллектива (см. главу IX). Для рабочих коллективов, в которых эмоциональный настрой и гуманитарность являются дополнением к основной задаче, систематизатор в большинстве случаев – логик. Наиболее вероят-

ные претенденты на эту роль – социотипы ИНСПЕКТОР и АНАЛИТИК.

Неформальная роль – «отражатель» (T).

Задача этого участника коллектива – служить как бы зеркалом происходящих событий, отражать всю динамику перемен. Требования к претенденту на Т-роль – тонкая восприимчивость, умение подмечать значимые детали и тем или иным способом реагировать на них, доносить назревающие перемены (будь то положительные или отрицательные тенденции) до всех членов коллектива. Отражатель является как бы звеном обратной связи, так как его информация весьма полезна для неформального лидера группы. Это позволяет своевременно принять меры, на шаг вперед учитывая грядущие перемены.

В нецивилизованных коллективах роль отражателя требует повышенной стрессоустойчивости, так как в грубой социальной среде, настроенной на насилие, отражатель нередко превращается просто в «козла отпущения», на котором недовольные срывают свою злость. Особенно трудно приходится тем претендентам на Т-роль, которые отличаются эрудицией и хорошей памятью. Их за это третируют как «умников», зазнавшихся, приносящих беду своими прогнозами. Это о них говорят «беду накликал», «накаркал» и т. п.

Лучше всего неформальную роль отражателя событий выполняют социотипы КРИТИК и ЛИРИК с развитой от природы функцией Т – интуицией времени. Нередко в роли «отражающего зеркала» находится и интуитивный подтип Наставника.

Неформальная роль – «гармонизатор» (R).

В любом напряженно работающем коллективе возникают недоразумения и трения между его участниками. Не бы-

вает коллективов полностью эмоционально стабильных. Любое развитие происходит через борьбу противоположностей, что хорошо отражает T-участник команды. Вспыхивающие споры, если их трудно быстро примирить, обычно легче всего рассудит L-участник команды – судья группы. Однако делает он это, хотя и справедливо, но сухо и безучастно. Эмоциональная неудовлетворенность все равно остается в душе. Вот здесь и требуется гармонирующий подход, то есть элементарное сочувствие человеку, способность поговорить с ним по душам, снять психологическую напряженность.

R-участник отвечает за мир и душевное спокойствие в группе. Он – человек чуткий, неагрессивный, способен понять и простить. Он не очень активен, собственные чувства и переживания умеет скрывать. К нему тянутся люди, обращаются за советом в запутанных жизненных ситуациях. Благодаря гармонизатору коллектив как бы «склеивается» изнутри чувственными привязанностями, ощущением «семейной» атмосферы.

В большинстве случаев в роли гармонизатора выступают этические социотипы, имеющие развитую функцию R – этику отношений, – ГУМАНИСТ и ХРАНИТЕЛЬ, ПОСРЕДНИК и ЛИРИК. Однако в эмоционально насыщенных коллективах, в которых много экспрессивных типов, эту роль может взять на себя и логик, так как снятие чрезмерного эмоционального напряжения через рассудительность и выдержку – это тоже разновидность сплачивающего поведения.

Неформальная роль – «доводчик» (S).

Это основная исполнительная сила любой слаженной команды. Их может быть в универсальном коллективе несколько. Человек, претендующий на эту роль, отличается

чувством хозяина на своей территории. Он прагматично настроен, умеет качественно оформлять свои изделия и рассчитывает на достойное вознаграждение своего труда.

Доводчик не принимает участия в борьбе за власть, его вполне устраивает второй эшелон. Но, гарантируя качественную работу, он вполне законно защищает свои личные интересы, стабильное материальное положение. Через его руки проходит конечное оформление всех продуктов деятельности команды – как материальных, так и информационных.

Наиболее вероятные претенденты на роль доводчика – это, естественно, социотипы, у которых хорошо развита функция S – сенсорика комфорта. Хорошими доводчиками являются социотипы МАСТЕР и ПОСРЕДНИК. Очень важно, чтобы доводчик имел неплохой эстетический вкус, а также умелые руки.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОЦЕСС ИЛИ РЕЗУЛЬТАТ

Практика социоанализа располагает большим количеством фактов в пользу того, что существуют два противоположных пути развития коллективов и самого социума – стабильный, отличающийся плавностью и постепенностью действий и событий, и скачкообразный, для которого характерны внезапные ускорения и замедления в развитии.

Причем половина соционических типов проявляет склонность решать задачу стабильными методами, без скачков и отклонений. Иными словами, эти типы ориентированы на отлаженный процесс. Их достоинства – в явно выраженной тенденции к самоорганизации, стабилизации, объединению, сосредоточению внимания на сходном и игнорированию различий.

Все описанные качества хорошо регистрируются, если восемь процессуальных типов соединяются вместе. В таком коллективе легко, естественным образом происходит распределение неформальных ролей. Создается синтетическое, ориентированное на процесс, легко управляемое так называемое «правое кольцо социального прогресса». Название «правое», конечно, условное. Его смысл проще усваивается, если провести аналогию с правым полушарием головного мозга, выполняющим синтетическую функцию в обработке информации.

В «правое» процессуальное кольцо входят следующие социотипы:

Обозначение	Название социотипа	Неформальные роли
	Экстраверты	
IL	Искатель	Генератор идей
PS	Управитель	Двигатель группы
FR	Политик	Неформальный лидер
ET	Наставник	Эмоциональный вовлекатель
	Интроверты	
LF	Инспектор	Систематизатор
SE	Посредник	Доводчик
RI	Гуманист	Гармонизатор
TP	Критик	Отражатель

Коллектив, в котором представлены противоположные по характеру сценарии развития и способы решения задач, чаще всего демонстрирует зигзагообразное поведение, с забеганиями и отставаниями, скачками и отклонениями, одним словом, проявляет нестабильность. Однако это не значит, что он хуже предыдущего, просто он имеет другую социальную миссию.

Ускоренно-замедленный коллектив носит отчетливо-поисковый, мутационный характер (мутация – внезапный толчок, меняющий направление эволюции вида в биологии). У него плохо отлажен процесс, зато все силы брошены на достижение результата. В соционическом анализе такой коллектив называется «левым кольцом социального прогресса», поскольку действует аналогично левому полушарию головного мозга, которое анализирует, разделяет, концентрируется на различном, а не на общем. Вот его типологический состав:

Обозначение	Название социотипа	Неформальные роли
	Экстраверты	
FL	Маршал	Неформальный лидер
PT	Предприниматель	Двигатель группы
IR	Советчик	Генератор идей
ES	Энтузиаст	Эмоциональный вовлекатель
	Интроверты	
LI	Аналитик	Систематизатор
TE	Лирик	Отражатель
RF	Хранитель	Гармонизатор
SP	Мастер	Доводчик

Почему эти восьмерки типов называются «кольцами»? Обратите внимание на левую колонку таблиц, в которую занесены обозначения социотипов. Эта краткая соционическая формула отражает двустороннюю природу личности: исполняющую и задумывающую, инструментальную и целеполагающую.

Основная роль, которую социотип реализует в социуме, – это первый по порядку следования в формуле информационно-коммуникативный аспект. В нем выражается инструментальная, внешняя сторона личности. Однако личность

еще и ставит цели, выдвигает программу собственных усилий по преобразованию действительности. Эта сторона соответствует второму символу в двоичной формуле. Например, социотип МАРШАЛ действует через F – силу, принуждение, авторитет, а составляет программу действий через L – логический анализ, точный просчет вариантов.

В этом случае оказывается, что каждый социотип своим целеполаганием может воздействовать на исполнительскую функцию другого, а тот – на исполнительскую функцию третьего и так далее, как импульс по нервному волокну. Например, социотип МАРШАЛ своей целеполагающей логикой L воздействует на исполнительскую L АНАЛИТИКА, а тот в свою очередь целеполагающей интуицией возможности I – на исполнительскую I СОВЕТЧИКА. Образуются кольца, потому что эти цепи замыкаются. Получается, что в кольце каждый контролирует каждого, что придает такому коллективу целостность и завершенность.

И последний вопрос, который обязательно возникнет у руководителя. Какое же кольцо создавать в своем коллективе? Ответ более чем прост. То, к которому вы сами принадлежите. И, конечно же, не стоит абсолютизировать ни одно из колец, потому что хорошо организованный социум гармонично чередует «правые», спокойные участки своего развития с «левыми», реформаторскими, поисковыми. Социум будущего подобен гигантскому головному мозгу, в котором левое и правое полушария работают слаженно, вовремя уступая место противоположной форме существования.

Глава IX

Формирование специализированных рабочих групп

Диада как основа стабильности

Кроме кольца социального прогресса – универсальной социально-психологической группы – есть более мелкие группы, которые всегда специализированы по классу решаемых задач. При этом под «задачами» понимается не обязательно производственные и организационные проблемы, а любые цели, встречающиеся в процессе жизнедеятельности человека. Это может быть и отдых, и создание благоприятного психологического климата, и познание чего-нибудь доселе неизвестного, и прогнозирование будущего, и многое другое.

Минимальные в количественном отношении группы людей – это диады (двойки) и триады (тройки). Это те кирпичики, из которых складывается монолитное здание коллектива. От того, какого качества у вас «строительный материал», зависит в значительной степени прочность всей психологической конструкции. Остановимся подробнее на устройстве и функционировании этих элементарных составляющих любой группы.

ДИАДА – группа равновесия, статическая. Коллектив, составленный из сработанных диад, приобретает прочность

и устойчивость, вплоть до консерватизма. В нем происходит взаимное уравновешивание людей, которые невольно стремятся к выравниванию нарушенного по какой-либо причине своего status quo.

ТРИАДА же, наоборот, – группа неравновесная, динамическая, а значит – временная. Триада не может существовать в покое. Ее смысл – движение. Подобно летящей стреле, триада устойчива лишь в полете. Если ее постоянно не загружать согласно ее соционической специализации, она рано или поздно распадется до диады.

Принцип диады заключен в формуле «тезис – антитезис». Смысл частицы «анти» – в противоположности одного типа другому. Чем эта противоположность больше, тем энергетически насыщеннее становится диада и тем сложнее ею управлять.

Когда в диаду объединяются одинаковые типы, то эффект такого союза невелик. Рабочее напряжение минимально, и информационный обмен быстро прекращается. Тождественные типы все больше отталкиваются друг от друга. Возникшее поначалу понимание перерастает в безразличие, а то и в конфликтную конкуренцию.

Если же в диаде соединяются противоположные типы, то возникает сильное напряжение полюсов, что способствует интенсивному информационному обмену. Однако из-за различия партнеров их взаимодействие нужно тщательно координировать. Без координирующих усилий противоположные типы переходят в колебательный режим притяжений-отталкиваний (самокоррекция).

Познакомимся с практическим использованием соционического анализа интертипных отношений для формирования и прогноза диад различной направленности.

1. Для восстановления сил, устранения дискомфорта, лечения, улучшения показателей физического самочувствия (аспект –S), а также поддержания хорошего настроения, обеспечения благоприятного эмоционального состояния (аспект +E) лучше всего подойдут *дуальные* и *активационные* диады. Интертипное отношение между любыми двумя типами из имеющихся в вашем окружении найдите в таблице интертипных отношений (глава VII).

Не рекомендуется использовать диады с такими интертипными взаимодействиями в целях налаживания стабильных деловых отношений и действий в экстремальных ситуациях, где эмоциональный и физический комфорт минимален.

2. Для генерации альтернативных идей, познания сложных явлений, фундаментальных исследований долговременных процессов (аспект –I), а также для систематизации, четкого понимания и создания концепций (аспект +L) социоанализ рекомендует создавать *зеркальные* и *тождественные* диады.

Не рекомендуются эти пары в том случае, если коллектив борется за выживание в условиях силового натиска извне и стремится заручиться поддержкой и симпатиями как можно большего количества людей.

3. Для мобилизации, эмоционального возбуждения, преодоления апатии (аспект –E), а также повышения идейной убежденности, преданности своему делу, внушения веры в победу (аспект +T) лучше всего подойдут диады, содержащие отношения *заказа* и *миражные*.

Не рекомендуются такие пары для спокойной, планомерной деловой активности, а также накопления и рацио-

нального потребления необходимых для работы ресурсов. Эти диады недостаточно стабильны в эмоциональном отношении. Кроме того, они страдают идеализмом – нереалистичностью сочиняемых планов.

4. Для управления, принуждения, силового внедрения планов в жизнь (аспект +F), контроля за исполнением принятых распоряжений и четкости в иерархических вопросах (аспект –L) целесообразно создавать диады *деловые* и с *ревизуемостью.*

Не следует использовать диады с такими интертипными отношениями для распространения новых идей, пропаганды передовых достижений, а также урегулирования конфликтов и чуткой работы с клиентами. Иначе настрой на доминирование и волевое воздействие войдет в противоречие с инакомыслием и дипломатичностью.

5. Для сопротивления, самозащиты, выживаемости в условиях агрессивного воздействия внешней среды (аспект –F), а также поиска друзей, союзников и сторонников вашего курса в других местах (аспект +R) создаются диады *конфликтные* и *суперэго.*

Не рекомендуются такие пары для решения сложных исследовательских и поисковых задач, неоднозначных вопросов, а также для систематизации, наведения порядка и концептуально-теоретического творчества, поскольку задачи противостояния и выживаемости носят характер максимальной заземленности и сиюминутности.

6. Для работы над деловыми проектами, инновациями, новыми технологиями (аспект +P), а также для профилак-

тики и предотвращения кризисов и экстремальных ситуаций, страховки от непредвиденных опасностей (аспект –Т) следует объединять имеющиеся в вашем распоряжении типы в *погашающие* и *квазитождественные* диады.

Плохо себя проявят эти пары во время отдыха, эмоциональных разрядок и развлечений, при улучшении самочувствия и в борьбе с дискомфортом. Когда люди озабочены надвигающимися неприятностями, приходится забыть и о развлечениях, и о здоровье.

7. Для целей регулярного делового сотрудничества, напряженного качественного труда (аспект –Р), а также отдыха в свободное от работы время, экономного потребления имеющихся материальных ресурсов, создания островков комфорта в море отрицательных ощущений (аспект +S) социоанализ рекомендует создавать *полудуальные* диады, а также диады *социального заказа*. Чем больше таких пар в вашем коллективе, тем ближе вы подходите к рациональной, цивилизованной организации труда.

Однако отрицательно проявят себя такие микрогруппы, если перед ними встают задачи эмоционального возбуждения, штурмовщины, авральных ситуаций, особенно если такое сотрудничество окрашено идеологическими, эмоционально-нравственными призывами к совести и не основывается на здравом смысле.

8. Для распространения перспективных начинаний, рекламы передовых достижений и новинок, консультаций по действиям в сложных жизненных ситуациях (аспект +I), для улаживания межличностных отношений, выявления недоброжелателей и скрытых противников перспективного

дела (аспект –R), а также морального воздействия на них хорошо подходят *родственные* и ревизные диады.

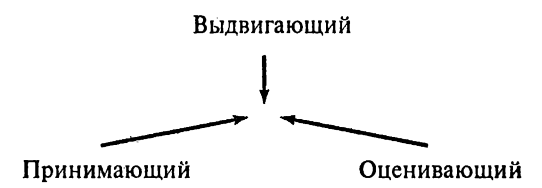
Не рекомендуются такие диады для силового внедрения каких-либо планов или программ, атак и попыток подавить конкурентов. Не сработают они и при решении задач инспекции и контроля, наказания за ошибки, написании бюрократических инструкций и распоряжений.

РАСШИРЕНИЕ ДИАДЫ ДО ТРИАДЫ

Добавление третьего человека тем или иным способом динамизирует диаду. Это может происходить в виде активации – создания рабочего напряжения в расслабленной диаде. Но может иметь место и погашающее действие, когда в довольно конфликтной диаде напряжение понижается и оба партнера благодаря увеличению коммуникативной дистанции за счет внедрения третьего человека расслабляются и успокаиваются.

В любом случае принцип триады остается неизменным. Его удобно выразить формулой «тезис – антитезис – синтез». Третий член этой информационной цепочки, которого нет в диаде, – это интегрирующее звено тройственной группы, благодаря которому осуществляется согласование усилий первых двух ее участников. Так на деле воплощается диалектический принцип единства противоположностей.

Тройку социотипов, образующих такую группу, можно рассматривать как коммуникативное устройство, распределяющее информационный поток, исходящий от наиболее авторитетного участника триады – Выдвигающего, в заданном соотношении между двумя другими ее участниками – Оценивающим и Принимающим. Схематически это удобно представить так:



Сценарий работы триады разворачивается таким образом, что Выдвигающий выполняет в группе роль поставщика профильной информации (тезис), Оценивающий – ее критика и дополнителя (антитезис), а Принимающий – арбитра по разрешению возникающих в процессе работы разногласий (синтез). Запуск триады, таким образом, сводится к оправданному распределению названных информационных ролей между ее участниками. Пока этого не произошло, триада испытывает психологические трудности. Происходит естественная притирка всех частей этого сложного механизма друг к другу.

КАКИЕ БЫВАЮТ ТРИАДЫ ПО СВОЕЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

Во-первых, следует познакомиться с *триадами мозгового штурма* – дискуссионными группами, которые образуются из типов с одинаковой установкой на род деятельности (см. главу VI). В такой триаде происходит весьма интенсивный и подробный обмен мнениями, результатом которого является обоснованное экспертное решение той или иной сложной проблемы в рамках данной установки. Причем мозговой штурм может принимать несколько уклонов в зависимости от типологического состава триады.

Например, группа мозгового штурма производственно-управленческих проблем. Если ее составит на основе диады МАРШАЛ-ИНСПЕКТОР, она будет анализировать ситуацию с точки зрения отраслевого принципа управления, а если отталкиваться от диады УПРАВИТЕЛЬ-МАСТЕР, то территориального.

Так же проявляется уклон и в среде Сайентистов. Диада ИСКАТЕЛЬ-АНАЛИТИК обеспечит обсуждение фундаментальных аспектов науки, а диада ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ-КРИТИК – прикладного и экспериментального аспектов. В зависимости от желаемого эффекта соционически подготовленный руководитель пригласит к себе на совещание представителей тех или иных социотипов научной сферы.

Социально-ориентированные типы (Социалы) по этому критерию составят триаду индивидуального обслуживания, если построить ее на основе ЭНТУЗИАСТ-ПОСРЕДНИК, или же триаду массового обслуживания, на основе диады ПОЛИТИК-ХРАНИТЕЛЬ. Когда речь идет о розничной торговле и высококлассной работе с клиентами, разумный руководитель сделает ставку на первый вариант триады, а когда нужно заниматься оптовой торговлей, снабжением и хранением товара – на второй вариант.

Гуманитарный род деятельности для классического управленца не так актуален, но ему все же не помешает знание специфики двух гуманитарных уклонов. Массовые воспитательные, культурные и рекламные мероприятия лучше обсуждать в триаде, построенной из диады НАСТАВНИК-ЛИРИК, а индивидуальная педагогическая и психологическая работа с людьми ближе двум другим гуманитарным типам – СОВЕТЧИКУ и ГУМАНИСТУ. Третий участник та-

кой триады, отличаясь от двух однородных собственным уклоном, хорошо выполнит роль Оценщика группы.

Во-вторых, можно создать *триаду в рамках двух соседних установок на вид деятельности*. Для этого к уже существующей диаде, которая имеет такой же уклон, как и группа мозгового штурма, добавляется третий участник, социотип которого приходится на смежный род деятельности.

Например, имеется погашающая управленческая диада МАРШАЛ-МАСТЕР. Для того чтобы динамизировать ее и обеспечить удачную экспансию в социальную сферу, нужно расширить ее за счет ХРАНИТЕЛЯ. По этому образцу вы сами сможете «перебрасывать мостик» от одной сферы деятельности к другой с предсказуемым эффектом.

Единственное, о чем нужно помнить, – это о характере отношений интегрального типа исходной диады с индивидуальным социотипом вновь присоединяемого участника. Описываемый способ формирования триад происходит по формуле 2 + 1, то есть к готовой триаде прибавляется еще один человек. Есть еще формула 1 + 1 + 1. Это тот путь, когда триада формируется из ранее не работавших вместе людей. Его я рекомендую по возможности избегать, так как в этом случае совместимость в триаде предсказать гораздо труднее.

При формировании триады по формуле 2 + 1 обращайте внимание на новое интертипное отношение. Обязательно задумайтесь, как оно отразится на психологическом климате группы. Например, имеется диада ЭНТУЗИАСТ-ИНСПЕКТОР. Она хорошо зарекомендовала себя в комфортном труде (интегральный тип SP – сенсорно-логический интровертный). К вам обратились два кандидата на вхождение в состав этого подразделения. Допустим, что это НА-

СТАВНИК и АНАЛИТИК. Кого же целесообразно ввести для образования триады с высокой работоспособностью? Логично, что третьим участником станет АНАЛИТИК, поскольку его отношение с интегральным типом диады – заказ. У Наставника не получится безболезненного присоединения к рассматриваемой диаде, потому что возникающее отношение с интегральным типом диады – конфликт.

В-третьих, наиболее эффективно зарекомендовала себя *триада*, охватывающая по своей специализации три смежные установки на род деятельности, *которая объединяет социотипы между собой цепью социального заказа* (об интертипных отношениях социального заказа рассказывалось в главе VII). В этом случае эффект объединенных усилий партнеров легко предсказуем. Исходная область активности лежит в поле деятельности установки Выдвигающего, а результат дает о себе знать в области действия установки Принимающего.

Такая группа носит название триады социального заказа. Соционический анализ различает четыре основные разновидности таких триад. Их направленность проиллюстрирует следующая схема:

Сенсорика

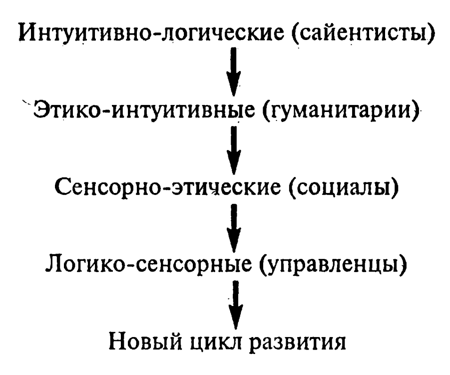
СОЦИАЛЫ | УПРАВЛЕНЦЫ

Этика — Логика

ГУМАНИТАРИИ | САЙЕНТИСТЫ

Интуиция

Первое направление – по часовой стрелке (постепенное развитие, отлаженность процесса) – означает поэтапную передачу рабочего импульса следующим образом:



По этой схеме в свою очередь образуются две разновидности триад, так как все типы, соединенные отношением социального заказа, однородны по признаку «экстраверсия – интроверсия».

Экстравертные триады постепенного направления:

Искатель – Наставник – Политик
Наставник – Политик – Управитель
Политик – Управитель – Искатель
Управитель – Искатель – Наставник

Общей характеристикой данных триад, хотя они берут начало и продуцируют результат в любых трех сферах деятельности, является постепенное, но неуклонное расширение своего влияния. Коллектив, состоящий из таких звеньев, уверенно становится на ноги и спокойными темпами наращивает ритм своей активности. Его функционирова-

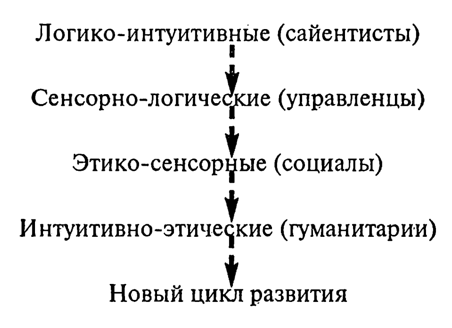
ние во многом подобно той роли, которую играет в организме кровеносная система.

Интровертные триады постепенного направления

Критик – Гуманист – Посредник
Гуманист – Посредник – Инспектор
Посредник – Инспектор – Критик
Инспектор – Критик – Гуманист

Общий знаменатель данных триад – медленное, но неуклонное совершенствование имеющихся ресурсов и методов труда за счет отсеивания лишнего и вредного. Вряд ли стоит создавать большое количество таких триад, так как они сильно замедляют эволюцию коллектива. В то же время они необходимы для здорового существования зрелых коллективов, так как выполняют в них функцию лимфатической системы – оздоровления и очищения от шлаков и инородных тел.

Второе направление движения соцзаказного импульса – против часовой стрелки (см. схему). Такое развитие происходит скачкообразно (вперед, а потом назад), с «перепрыгиванием» препятствий, откатами и внезапными рывками. Последовательность передачи эстафеты такова:



Экстравертные триады ускоренно-замедленного направления:

Предприниматель – Маршал – Энтузиаст
Маршал – Энтузиаст – Советчик
Энтузиаст – Советчик – Предприниматель
Советчик – Предприниматель – Маршал

На этих группах держится экспансивное развитие коллектива. Они осуществляют мощный приток жизненных ресурсов извне. Если таких триад в коллективе много, он очень динамизируется, мобилизует свои энергетические запасы, начинает беспокойно «дышать», как человек во время интенсивного бега. Эту цепь триад можно сравнить с дыхательной системой организма.

Интровертные триады ускоренно-замедленного направления:

Аналитик – Мастер – Хранитель
Мастер – Хранитель – Лирик
Хранитель – Лирик – Аналитик
Лирик – Аналитик – Мастер

Эти триады являются энергоконцентрирующей основой коллектива. Если насытить его большим количеством подобных групп, получится поле высокой напряженности, готовое повлечь за собой мощный взрыв, то есть происходит прорастающее развитие вглубь. Образуется большое количество переплетений – своеобразных «нервных узлов» – внутренних информационных связей в коллективе. Так в процессе обучения организма ведет себя его нервная система – возникают новые нейронные ансамбли сложной конфигурации.

* * *

Заканчивая описание, пожалуй, самых важных для слаженного функционирования команды триад, еще раз напоминаем, что здоровый, полностью жизнеспособный организм пребывает в гомеостазе – сбалансированном по всем параметрам обмена состоянии. К такому положению стремится привести коллективный организм своей фирмы любой руководитель, однако он загружен неотложными текущими делами. Постоянно и тщательно следить за социально-психологическим здоровьем команды ему, пожалуй, не под силу. Отсюда напрашивается справедливый вывод: серьезная, рассчитывающая на «долгожительство» фирма должна иметь своего собственного социоаналитика, который, как врач, будет контролировать психологическое здоровье всех ее функциональных систем – «дыхательной», «кровеносной», «лимфатической» и «нервной».

Глава X

Персонология и менеджмент.

Использование человеческого фактора в деле

Диктатура технократизма: перспективы преодоления

Еще в недавнем прошлом было характерно отношение к человеку как к простому исполнительному механизму. Фактически его роль сводилась к простому заполнению ставки, клетки в штатном расписании. Все, что от него требовалось, – это выдавать результат в пределах предписанных полномочий.

Сегодня в набор, необходимый для успешного функционирования работника-«винтика» принято включать и гуманистические компоненты. Понятия корпоративной этики, идеологии фирмы, человеческого фактора стали важными составляющими менеджмента. Об этих факторах постоянно пишут деловые журналы, появилась даже должность HR-директор. Именно поэтому соционика так интересует современных руководителей, которые стремятся к тому, чтобы обследовать свой коллектив на предмет психологической совместимости и соответствия способностей подчи-

ненных порученной им работе. В этом видятся попытки современных предпринимателей хотя бы в какой-то мере преодолеть технократизм, который является неизбежным спутником индустриального общества независимо от формы собственности и политического режима.

Технократизм как мировоззрение возник вместе с завоеванием техникой передовых позиций после ряда крупных успехов естественных наук в XVII–XVIII вв. В середине XIX в. его сторонники объединились на платформе позитивизма (основоположник этой философии – Огюст Конт), провозгласив требование перенести в гуманитарные и социальные дисциплины исследовательские методы физики и биологии.

С тех пор технические и экономические науки, опирающиеся на количественные законы, позитивисты и технократы объявляют полезными, а гуманитарные, включая и психологию, относят к второстепенным – таким, которые не дают никакой реальной отдачи, ссылаясь на то, что эти дисциплины пользуются языком качественных описаний.

Действительно, как измерить эффективность психологической составляющей менеджмента? Ее ведь нельзя отделить от чисто экономической части. А если и можно было бы, то она принципиально не поддается количественному измерению. А раз так, то лучше совсем отмахнуться от нее как от досадного «привеска» и записать в дальнюю графу поправок на погрешность измерений.

Однако в преподавании менеджмента все же происходят сдвиги. Со школой тейлоризма, которая именует себя «научным менеджментом» (ее кредо – узкая специализация технического характера и рационализация производства путем сокращения издержек), с 30-х годов XX века ус-

пешно конкурирует так называемая «доктрина человеческих отношений».

Ее авторы – американец Э. Мэйо (1880–1940) и француз Ж. Фридман (р. 1902). Э. Мэйо в результате хоторнских экспериментов, проведенных им на предприятиях компании «Вестерн электрик» близ Чикаго, впервые показал силу влияния на эффективность производства неформальной сети отношений между работниками. Ж. Фридман, подчеркнув отрицательное действие индустриализма на природу человека, обосновал необходимость переориентации менеджмента на субъективно-личностный фактор.

Эта переориентация была вызвана, во-первых, возросшим благосостоянием большей части населения стран либеральной демократии, где люди во многом стали материально независимыми и получили возможность выбирать. На первый план выходят при таких условиях не денежный фактор, а именно человеческие отношения.

Во-вторых, как пишет известный шведский консультант по бизнесу Бент Карлоф в книге «Деловая стратегия», «было выявлено, что на развитие компаний сильное влияние оказывают факторы, не поддающиеся количественной оценке и поэтому трудноуловимые». Не столько логические расчеты, сколько оперативные интуитивные оценки, умение вычленить ключевые факторы и, сравнив их, быстро принять решение – вот что прежде всего требуется для искусного менеджера.

Однако современная психологическая наука сильно отстает от выдвигаемых практикой требований. И больше всего ей не хватает технологичности. Пока что не изобретена иная «быстрая» психология кроме типологического метода, при котором отбрасывается масса текущих, чисто си-

туационных различий и упор делается на глубинные, константные, структурные детерминанты личности – все то, что в персонологии принято обозначать **персональным профилем**, или **типом**.

Бизнес-персонология начинает развиваться в рамках самой теории менеджмента. Хорошим примером такого содружества служит «решетка» менеджмента Р. Блейка и Дж. Мутон, которые классифицируют стили руководства, исходя из двух показателей – заботы о производстве (ориентация на задание) и заботы о работниках (ориентация на человека).

В решетке менеджмента выпукло проявилась характерная черта персонологической процедуры – заполнение классифицирующей матрицы, содержащей от четырех до девяти клеток. Такая матрица строится путем сочетания, как правило, двух оценочных шкал, каждая из которых принимает двух-трехинтервальные значения. Усвоение информации, упакованной в персонологические таблицы, доступно мозгу любого человека со средним образованием.

Персонологические матрицы последних соционических модификаций становятся все сложнее. Они строятся при помощи шкал не с двумя, а с четырьмя и более градациями. Поэтому современные «решетки» для оценки типических качеств личности содержат как минимум по $4 \times 4 = 16$ клеток. Самая большая трудность при этом: как не ошибиться, когда вписываешь человека в фиксированную таблицу. Гарантия качества диагностики только в том, чтобы доверить работу опытному специалисту-соционалитику.

ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕКА ПО БАЗОВЫМ КРИТЕРИЯМ

Что главное при оценке человека? Какие качества в нем наиболее фундаментальные? Ответ на этот вопрос зависит от того, с какой целью производится оценка. Опыт кадрового консультирования и анализ психологических теорий личности [Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение). СПб. Питер Пресс, 1997] показывает, что в целях подбора персонала для организаций необходимо твердо знать четыре параметра человека как личности:

– темперамент,

– установку на род деятельности,

– систему внутренних ценностей,

– неформальную роль в группе.

1. В понятии **«темперамент»** обобщаются эмоционально-динамические качества человека. Всего методика соционического анализа различает следующие четыре темперамента по убыванию энергетики: напористый, гибкий, чувствительный и уравновешенный.

На темпераментах зиждется проблема лидерства. Вряд ли вы станете когда-либо лидером, если природа обделила вас энергичностью. Для полноценного лидерства необходимо быть экстравертом. Напористые типы лучше всего справляются с ролью формального лидера, а гибкие – неформального.

Нет организаций, которые состояли бы из одних лидеров. Лидер ничего не стоит без исполнителей, которыми он руководит. Лучшие исполнители получаются из людей с интровертными темпераментами. Личности уравновешенные являются наиболее подходящими формальными исполнителями, а чувствительные подходят на роль неформальных, то есть ситуативных исполнителей.

2. **Установка** ничего не говорит об энергичности человека, но указывает наиболее эффективную сферу приложения его усилий. В обществе есть четыре больших участка, принципиально отличных по своей специфике, а именно: управленческая, социальная, гуманитарная и сайентистская сферы.

Человек технического склада будет неэффективен в психологии менеджмента, и наоборот. Если технократ будет стремиться руководить с помощью административных рычагов, то гуманитарий, независимо от образования, позаботится о морально-психологическом климате в своей организации.

Точно так же искушенный в фундаментальной теории ученый мало пригоден для обслуживания требовательных клиентов. Эти противоположные установки разумнее развести в соответствии с их специализацией. Пусть исследователь занимается стратегическим планированием и разработкой экономических моделей, а социально ориентированный работник выполняет работу, связанную с межличностным общением.

3. После разделения труда персонолога интересует **система ценностей**, по которой живет работник. Она указывает на тот тип корпоративной культуры, при которой человек чувствует себя в организации «своим». В соционике такие наборы коммуникативных норм, писаных и, главное, неписаных правил тесно связаны с ценностями квадр.

Центральный стимул первой квадры, вокруг которого выстраивается вся система ценностей, – это «перспективные идеи». Вторая квадра ориентируется на стимул «власть». Понятно, что воля к власти (ее идеологи – философы А. Шопенгауэр и Ф. Ницше) является гораздо более мощным мотивом, чем инновационность. Поэтому первая

квадра всегда будет вытеснена второй квадрой, если их ценности пересекутся. Этап «детства» организации сменится этапом «молодости».

Третья квадра опирается на стимул денежной прибыли. Эта система ценностей отражает психологию свободного рынка. Однако она со временем уступает место четвертой квадре, которая ориентируется на «человеческие отношения». Столкновение этих систем ценностей постепенно приводит к снижению влияния денежного фактора и повышению роли традиций и корпоративной культуры. Завершение этого процесса свидетельствует о наступлении в развитии организации этапа «зрелости».

4. Четвертый параметр оценки человека касается его **неформальной роли** в группе – важнейшего показателя, указывающего на основную линию поведения в неформальной коммуникации.

Таких ролей в соответствии с принципом равновесия в соционической персонологии выделяют четыре:

– целепостановщик, или стратегический новатор,

– разработчик, или системный доводчик,

– внедритель, или практик-реализатор, и, наконец,

– солидаризатор, или сплачивающий коммуникатор.

Целепостановщик вместе с разработчиком берут на себя первый этап проекта – от уяснения стратегической цели и выдвижения основной идеи до оформления ее в структурно завершенную разработку или план действий. Второй этап проекта реализуется разработчиком вместе с внедрителем и заключается в первой попытке реализации плана на практике.

Третий этап охватывает превращение одиночного прецедента в повседневную практику и ложится на плечи вне-

дрителя, действующего совместно с солидаризатором. Солидаризатор как главная обратная связь выходит на целепостановщика, и в результате их взаимодействия происходит коррекция целей или рождается замысел нового проекта. Это четвертый, завершающий шаг всего цикла.

Все рассмотренные параметры вместе взятые и составляют персональный профиль работника. Чем в большей мере человек используется в соответствии со своим профилем, тем выше от него отдача для всей организации.

КОЛЛЕКТИВ КАК СИСТЕМА КОНТАКТНЫХ ГРУПП

Соединение людей в группу дает эффект целостности, синэргии. В системе появляются новые, эмерджентные свойства, которых нет у ее частей. Много полезного руководитель почерпнет для себя, если оценит по подразделениям весь свой коллектив.

В процессе взаимодействия участников вырабатывается интегральный тип коллектива, который всегда существует как система контактных групп по 3–4 человека в каждой. Отлаженность механизма отношений между подсистемами гарантирует эффективные действия организации по решению стратегических задач.

Персонология рекомендует обратить внимание, по какому коммуникативному принципу складывается интересующее вас подразделение. В частности, в любой организации как минимум существуют функционально специализированные подразделения, например отдел по работе с населением, бухгалтерия, отдел технического обслуживания и т. д. Персонал в такие подразделения обычно подбирают по схожести склонностей, отвечающих должностным обязанностям.

С другой стороны, в организации всегда будут присутствовать те структурные подразделения, которые являются функционально-полными. Это часто высшее руководство организации, а также подразделения, которые решают широкий класс задач, но обычно в пределах той или иной территории. Так как набор функций в таких подразделениях широк и многообразен, то лучший результат дает комплектование этих групп по принципу дополняющих противоположностей.

Отнесение группы к функциональнно-полным или специализированным нельзя делать заочно или только по ее названию. Необходимо глубоко вникнуть в реальную жизнь группы и отследить опыт ее работы за последние месяцы.

Как же подбирать персональный состав подразделений, чтобы достичь совместимости в них? Ответить на этот вопрос призвана **теория эквифинальных групп**. Совместимость связана в первую очередь с ответом на вопрос: как более комфортно протекает взаимодействие людей – при условии сотрудничества подобных типов или противоположных?

В принципе, если под совместимостью понимать уживчивость, то противоположности легче складываются в единое целое: ведь им достаточно разделить свои действия, чтобы возникла взаимозависимость.

Однако не все оказывается так просто. Выигрывая в одном, мы автоматически проигрываем в чем-то другом. Основная дилемма, в рамках которой приходится лавировать менеджерам, следующая.

Если соединять людей по принципу подобия, то есть пойти по пути создания специализированных групп, то мы получим в итоге весьма результативный коллектив, но очень неустойчивый, и, следовательно, недолгоживущий. В нем нет компенсации, которая дает равновесие.

Если же пойти по противоположному пути и соединять в одну группу работников с противоположными персонологическими профилями, то мы получим довольно устойчивый и дружный коллектив, но не очень результативный. Ведь для решения текущей задачи каждый раз задействуется только одна его часть.

Эквифинальные группы – те, к которым стремятся любые естественные малые группы в пределе своего развития. В каждой из таких групп полностью реализуется разделение людей в соответствии с каким-то одним параметром общего персонологического профиля. Это все различные грани совместимости. В зависимости от того, какую задачу вы ставите перед подразделением, такой режим коммуникации вы и выбираете.

Четыре эквифинальные группы описываются при помощи трех бинарных (двуполюсных) шкал:

– широкие группы против узких (шкала функциональности),

– устойчивые группы против результатных (шкала баланса),

– витальные группы против ментальных (шкала сложности задач).

К узким группам, которые годятся как способ комплектования функционально-специализированных подразделений, относятся темпераменты и установки. К широким группам, которые лучше привлечь для создания функционально-полных подразделений, причисляются квадры и кольца.

Устойчивые группы обеспечивают динамическое равновесие в коммуникации своих участников. К ним относятся квадры и установки – группы со сбалансированным ансамблем темпераментов. Результатные группы нарушают

темпераментный баланс, что и создает концентрацию усилий в одном направлении. Правда, за это они платят потерей устойчивости. Результатными группами являются темпераменты и кольца.

Витальные группы хорошо справляются с простыми, неотложными задачами, которые часто встречаются в повседневной жизни. Витальностью отличаются темпераменты и квадры. Ментальные группы коммуникативно ориентированы на задачи повышенной умственной сложности, не так часто встречающиеся повседневно. Например, инновационные задачи или экстремальные ситуации. Ментальный режим работы свойственен установкам и кольцам.

Сопоставим характеристики эквифинальных групп в таблице:

ГРУППА	функциональность		сбалансированность		сложность задач	
	широкая	узкая	устойчив.	результатн.	сложные	простые
Темперамент		Х		Х		Х
Установка		Х	Х		Х	
Квадра	Х		Х			Х
Кольцо	Х			Х	Х	

Для фирмы невыгодно, а иногда и просто опасно, если какая-либо из ее подсистем долго не склоняется ни к одной из этих конечных коммуникативных структур. Тогда она представляет собой персонологически аморфное образование, которое будет трансформироваться через случайные пробы и колебания до тех пор, пока, в конце концов, не обретет один из перечисленных векторов развития.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПЕРСОНОЛОГИЮ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

К этой программе следует переходить после общей оценки персонала и подразделений организации по коммуникативным типам и малым группам. Соционическая персонология находит применение в следующих областях.

1. В подборе кадров

Руководитель стремится обеспечить сохранность костяка фирмы – ее стержневых типов. Если на ключевых постах окажутся люди, не принадлежащие к стержневым типам данной организации, то скоро начнется болезненный процесс ломки старых связей и укоренение новых приоритетов. Чтобы не прервалась коммуникативная преемственность организации, кадровая служба должна контролировать типологический состав ключевых звеньев.

Соционика позволяет тиражировать коммуникативный опыт. Зная типальную структуру подразделения, можно создать сколько угодно коллективов по оправдавшему себя образцу. Нужно только правильно подобрать по типам и их вариантам новые кадры, чтобы между ними заведомо были необходимые интертипные отношения.

Соционика сделает реорганизации более эффективными, а эксперименты продуманными. Опираясь на эквифинальные группы, нетрудно создать и опробовать состав и структуру подразделений для решения тех задач, которые не поддаются решению через сеть существующих организационных форм. Нужную группу можно спроектировать заранее с учетом специализации, степени устойчивости и имеющихся кадровых ресурсов.

Соционика принесет несомненную пользу и в деле создания резерва кадров на выдвижение. Она не только обоснованно отберет обладающего инициативностью и организаторскими способностями работника, но и укажет для него оптимальное место в организации. Экономия сил и времени в кадровых перемещениях особенно скажется на больших предприятиях.

2. В постановке задач и контроле их выполнения

Внутри любой специальности или должности есть свои особенности. Соционика порекомендует, перед каким психологическим типом работника какие задачи лучше ставить. Например, задачи роста целесообразно поручать экстраверту, а не интроверту. Задачи генерации идей на перспективу лучше решит интуитивный тип, а не сенсорный и т. д.

Надежным инструментом будет персонология в руках тех руководителей, которые применяют *метод комитетов* — групп мозгового штурма или мониторинга узловых проблем организации. Комитеты создаются под определенную задачу и заседают регулярно. На их заседания приходят работники необходимых установок из любых структурных подразделений фирмы. Это элемент прогрессивной матричной структуры управления.

3. В работе с клиентами и партнерами

Зрелые фирмы проводят регулярное обучение персонала, в программу которого не помешает включить основы практической соционики. Подготовленные на современном уровне работники в первую очередь должны знать такие ее разделы, как конфликтология (типичные стили поведения людей в конфликтных ситуациях) и методика инди-

видуального подхода, которая учит правильно общаться с клиентом, начиная от подстройки и заканчивая воздействием на нужные психические функции.

Остро стоит перед деловыми людьми проблема выбора надежных деловых партнеров, например поставщиков. Чтобы не допустить ошибки, менеджер должен знать характерные сценарии поведения разных типов людей, а также их внутреннюю мотивацию, стандартные коммуникативные маски.

4. В сплочении коллектива

Сплоченный коллектив, как уже говорилось, держится не на конкуренции, а на кооперации между его сотрудниками. Коммуникативные механизмы согласования можно ускорить, если периодически проводить с работниками *тренинги делового общения*. Отладка кооперативных связей полезна как внутри подразделений, так и между ними. Правильное распределение неформальных ролей устраняет борьбу за власть и предотвращает расколы. Профилактика болезни лучше, чем ее лечение.

Тренинги способствуют выработке того, что так ценится в зрелом обществе – корпоративного духа (esprit de corps). Именно этим, а не уровнем доходов и внешним видом определяется в конечном итоге имидж фирмы. Так создается благоприятная психологическая атмосфера, на которую уповают как на главный фактор успеха организации сторонники доктрины «человеческих отношений».

Технократизм и грубый экономизм сегодня – свидетельство низкого уровня бизнеса, неготовности предпринимателя жить и работать в постиндустриальном обществе. Наступает время выбора и для нас: повернуться лицом к человеку или остаться в плену сиюминутной наживы.

Рекомендации по совершенствованию социотипов

Рекомендации к совершенствованию личности типа ИСКАТЕЛЬ

Вашей сильной стороной, безусловно, является хорошо развитое познавательное мышление. Вам в голову часто приходят интересные, перспективные идеи. Вы умеете проникнуть умом в глубь событий и предвидеть перспективу их развития. Ваша развитая интуиция помогает вам в выборе правильных решений. Вы способны заглянуть в саму суть вещей и явлений. Вы много читаете и интересуетесь всем новым, необычным. Однако в этом кроется опасность «распотрошить» свои силы, потерять основной интерес, определяющий вас как личность.

Инструментом для реализации ваших интуитивных идей и догадок служит логика. Вы стремитесь логически обосновать свои идеи и убедить тем самым окружающих людей в их правильности. Благодаря этому качеству вокруг вас объединяются ваши единомышленники. Вы — враг всего косного и устаревшего. В этом таится опасность стать на позицию тотального нигилизма.

Ваша основная проблема — это неумение правильно разобраться в отношениях между людьми. Особенно трудно для вас — осознать истинное отношение к вам окружающих.

После того как вы интуитивно разобрались в человеке, он становится вам неинтересен. Вы не знаете, что с ним делать дальше. Это может восстановить его против вас. Вы также не видите своих истинных недоброжелателей. Не спешите делать выводы относительно оценки окружающих вас людей. Старайтесь определиться в этом вопросе по их объективным поступкам.

Вам трудно даются стабильные хорошие отношения с близкими. Вы можете нечаянно проявить бестактность, нарушить устоявшуюся гармонию отношений. Сдерживайте сиюминутную реакцию на тот или иной поступок близкого человека.

Вам полезны также следующие рекомендации.

Не увлекайтесь излишним демократизмом, который может незаметно для вас перейти в фамильярность. Это может способствовать подрыву вашего авторитета среди людей.

Проявляйте в своем поведении больше такта, чтобы не шокировать людей своей откровенностью и прямолинейностью. Этим вы можете нажить недоброжелателей, даже сами того не желая.

Еще одна из ваших проблем – это неумение быть постоянно собранным, слабая самодисциплина. Из-за этого вы запускаете свои повседневные дела, следствием чего является срыв намеченных мероприятий или установленного графика работы. Делайте все вовремя.

Если вы являетесь начальником, то обратите внимание на то, чтобы не скатываться к волюнтаризму. Избегайте необоснованного усиления давления на сотрудников, не перегибайте палку в требовательности и волевом нажиме. Такая неадекватная реакция может поставить вас в смешное положение.

Переключайте свою потенциальную волевую энергию на занятия спортом, чтобы давать ей выход. Это повысит ваш жизненный тонус, выработает выдержку, вы станете более собранным, дисциплинированным.

Рекомендации к совершенствованию личности типа ПОСРЕДНИК

Ваша сильная сторона – это умение подбирать себе занятие по душе, доставляющее радость, удовольствие, приятные ощущения. Вы – незаменимый человек для организации досуга и отдыха в кругу близких. Вкусная еда, красивая посуда, оформление интерьера, а также теплая непринужденная атмосфера общения – вот сфера вашего творчества. Вы умеете получать от жизни радость, давать ее другим. Деятельным видам отдыха вы, скорее, предпочитаете красивый природный ландшафт, созвучный внутреннему состоянию вашей души.

Вы – человек миролюбивый и дипломатичный. Поэтому умеете избегать ссор и конфликтов. Вы терпимо относитесь к чужим недостаткам, мягки и приятны в общении, не любите оказывать грубое давление на людей. Своим поведением вы стремитесь вызывать у людей приятные эмоции. У вас неплохое чувство юмора, веселый и легкий нрав, вы умеете превратить в шутку разгорающийся конфликт.

Ваша основная проблема – отсутствие постоянной работоспособности, неумение и нежелание заставлять себя делать неинтересную, тяжелую, но необходимую работу.

Вы не любите официальной обстановки, предпочитаете договариваться со сторонами частным путем, используя

проверенные связи. Развивайте в себе более активную жизненную позицию. Руководствуйтесь формулой: «Делу время – а потехе час».

Больше думайте об интересах других людей, помогайте им делом, а не словами. Добивайтесь, чтобы личные интересы совпадали с общими заботами, интересами общего дела.

Преодолевайте в себе инертность, не бойтесь тратить свои силы на общественно полезные дела, не обещайте сиюминутной отдачи или пользы. Тогда люди будут относиться к вам с большим уважением, будут уважать вас как делового, надежного партнера.

Еще одна из ваших проблем – недостаточная дальновидность. Вам не всегда удается правильно оценить далекую перспективу сегодняшних начинаний, поэтому вы слишком часто занимаете выжидательную позицию, ориентируясь только на близкую гарантированную отдачу. Вы рискуете в этом случае выиграть в мелком, но упускаете крупные шансы.

С другой стороны, будьте осторожны в своих обещаниях, не выдавайте желаемое за действительное. Не переоценивайте возможности дела, которым занимаетесь, не старайтесь его чрезмерно рекламировать и расхваливать, иначе вас могут принять за несерьезного человека. Избегайте излишней саморекламы.

Будьте более последовательны в своих решениях, больше планируйте, не ограничивайтесь одним чутьем и импровизацией. Доводите начатые дела до конца, чтобы не подводить себя и других.

Рекомендации к совершенствованию личности типа ЭНТУЗИАСТ

В повседневной жизни вы – человек открытый, общительный, дружелюбно настроенный. За это вас любят окружающие. Вы хорошо разбираетесь в настроении людей, сочувствуете чужому горю, умеете сопереживать. Вы не оставите человека в беде, окажете помощь обиженным.

Вы умеете доставлять удовольствие людям. Вы гостеприимны, хлебосольны, заботливы. Умеете интересно и наполненно проводить свободное время: ходите в кино, театры, концерты, часто бываете в гостях. Любите приятные поездки и путешествия. Вы не прочь провести время в веселых, шумных компаниях, любите праздники и застолья. Вам нравится дарить подарки, доставлять людям радость.

Ваша основная проблема – неумение распорядиться своим временем в повседневных делах. Вы слишком торопливы, часто суетливы, у вас ни на что не хватает времени. Вы утопаете в бесконечных делах и заботах, иной раз забывая о главном.

Старайтесь правильно спланировать свой день. Откажитесь от мелких, второстепенных дел и вопросов, отложите их на потом. Не хватайтесь за все сразу, иначе вам не удастся все сделать в сроки. Вы можете оказаться незастрахованным от неожиданностей. Старайтесь вычленять главное в сети явлений, прогнозировать развитие наиболее важных дел.

Вы бываете слишком требовательны и бескомпромиссны по отношению к близким и знакомым, что служит причиной многих разочарований в людях. Раз обманувшись в человеке, вы становитесь подозрительны и недоверчивы ко всем другим. В порыве эмоций вы можете преувеличить недостатки других, представить этих людей в «черном цвете».

Научитесь соизмерять свои требования с реальной жизнью. Будьте терпимы к людям, снисходительно относитесь к их недостаткам. Помните, что идеальных людей нет. Чрезмерным эмоциональным давлением вы можете разрушить установившуюся гармонию отношений.

Другая ваша проблема – чрезмерная расточительность сил и материальных ресурсов. Неумение контролировать повседневные расходы не позволяет вам создать необходимый материальный резерв. Экономьте свои силы, не беритесь за дела, которые не гарантируют надежной отдачи.

Откажитесь от бесчисленных встреч с родственниками и знакомыми, лучше займитесь домашними делами, чтобы выкроить себе время для спокойного отдыха.

Старайтесь поддерживать дома более строгий порядок. Избавляйтесь от бесполезных вещей, не накапливайте их. Чем меньше у вас мелких, бесполезных предметов, тем легче вы найдете необходимую вещь в нужный момент.

Умерьте свое гостеприимство, не будьте навязчивы в угощениях, старайтесь во всем соблюдать чувство меры.

Рекомендации к совершенствованию личности типа АНАЛИТИК

Вашей сильной стороной является аналитический ум, структурное мышление, умение уловить закономерности любого явления. Вы настроены на объективность и справедливость, при оценке людей руководствуетесь их вкладом в общее дело, а не личными симпатиями. В деле, которым вы занимаетесь, всегда выделяете главное, отбрасывая лишние, несущественные детали. Вы также умеете строго изложить материал, донести основную идею до слушателей.

Проанализировав идею, установив ее важность и перспективность, вы становитесь ее активным сторонником. Ваша творческая интуиция питает ее постоянно все новыми и новыми вспышками.

Вы наделены также способностью бережного обращения с конкретными людьми. Вы умеете заметить человека в деле и помочь раскрыть его способности, вселить веру в собственные силы.

Основная проблема вашей жизни – это неумение активно отстаивать свои интересы и слабая уверенность в себе в конкретных жизненных делах. Вам свойственна нерешительность, у вас отсутствует мгновенная реакция на изменение ситуации. Неоперативность, нединамичность может вам повредить. Старайтесь смелее предъявлять свои права, если вы уверены в их обоснованности.

Займитесь теми видами спорта, которые вырабатывают решительность и быстроту реакции – теннисом, горными лыжами, автомобилизмом, боксом. Обязательно чередуйте умственный труд с физическим. Вам рекомендуются упражнения на концентрацию внимания, а также занятия, которые развивают это качество, например сбор грибов, ягод, ловля рыбы.

Вы нуждаетесь в моральной поддержке своих начинаний. В вашем окружении должны быть люди решительно и оптимистически настроенные, которые бы вас время от времени подталкивали, помогали преодолеть пессимизм и неверие в свои силы.

Другая ваша проблема – неумение общаться с людьми, далекая психологическая дистанция, которая воспринимается окружающими как сухость, черствость, отчужденность. Иной раз вы сознательно обрекаете себя на одиночество.

Не будьте мрачным и угрюмым. Чаще улыбайтесь, будьте приветливы, но не заходите слишком далеко – вам трудно отказать людям. Осторожно выбирайте круг необходимых для вас контактов, чтобы избежать переутомления и ненужных вам этических проблем. Старайтесь не терять налаженных эмоциональных связей. Вы многим можете помочь своей рассудительностью и пониманием. Учтите, что не все могут так же успешно анализировать события и абстрагироваться от эмоций, как вы.

Старайтесь воспитывать в себе нормы общепринятой этики и следуйте им повседневно. Считайтесь с интересами других людей. Старайтесь глубже вникать в проблемы каждого, если хотите, чтобы они с вами сотрудничали. Помните, что человека обижает поверхностное, невнимательное отношение к нему.

Рекомендации к совершенствованию личности типа НАСТАВНИК

Наиболее развитой стороной вашей личности является способность испытывать сильные чувства и эмоции. Вы – человек со сложным духовным миром, полным контрастов и противоречий. Ради истинных, глубоких чувств вы можете пожертвовать многим.

Свойственная вам поэтичность натуры позволяет выразить испытываемые вами чувства в образной форме, часто драматической, иногда трагической. Вы можете обладать талантом оратора, умеющего зажечь речью большое количество людей, даже если вы об этом не подозреваете.

Вас можно назвать человеком дальновидным и предусмотрительным. Вы хорошо чувствуете назревание кризиса в

развитии событий и умеете принять меры заранее, чтобы избежать его. Окружающих вы также стремитесь предупредить о возможных неприятностях, грозящих им. В этом находит выражение общая гуманитарная направленность вашей личности. Вы – человек довольно принципиальный, не прощаете несправедливых обид и унижений. Ради этого, все обдумав и взвесив, вы способны предпринять самые решительные меры. Однако в некоторых случаях ваша принципиальность может быть негибкой, а решительность чрезмерной. Стремитесь проявлять сдержанность в экстремальных ситуациях, принимать решения в спокойном состоянии.

Ваша основная проблема – неумение избегать ситуаций, доставляющих страдания и неприятные ощущения. Вам не всегда легко вписаться в новое общество, уйти от неприятного общения с неинтересными людьми. Вы не всегда можете положиться на свой вкус, не умеете правильно, а главное, вовремя проследить за своим здоровьем.

Для вас характерно неумение найти внутреннее равновесие с самим собой. Избегайте излишней драматизации событий. Разряжайте накопившиеся эмоции в художественном творчестве, в самодеятельности: пении, игре на музыкальных инструментах, театральном искусстве и т. д.

Не стремитесь произвести впечатление во что бы то ни стало. От этого могут пострадать ваши интересы или здоровье. Одевайтесь в соответствии с погодой, соблюдайте последовательность в приеме блюд, отдавайте преимущество здоровой пище. Старайтесь, чтобы ваш облик и стиль одежды соответствовали конкретной обстановке.

Не будьте так недоверчивы к комплиментам и оценке вашей внешности. Не ищите в этом подвоха. Чтобы не воспринимать болезненно повышенный интерес к себе, старай-

тесь как можно чаще работать открыто, на людях. Больше доверяйте людям, не думайте, что они хотят вам плохого.

Еще одна ваша проблема – это не всегда успешное проявление своих деловых качеств, желание показать себя предприимчивым, активным человеком. Не преувеличивайте значимость своей деловой инициативы. Всегда задавайте себе вопрос, насколько реальны ваши призывы к действию, могут ли они привести к конкретным положительным результатам. Преодолевайте в себе нежелание считаться с повседневными конкретными делами, в том числе домашними. Конкретнее формулируйте свои проблемы, не будьте навязчивыми по отношению к другим людям.

Ваше общение с людьми может быть затруднено также из-за проявления излишней официальности. Избегайте высокомерия, будьте более демократичны и просты с людьми, не злоупотребляйте иронией и насмешками. Ваша склонность к сарказму может обидеть людей и отвернуть их от вас.

Рекомендации по совершенствованию личности типа ИНСПЕКТОР

Вашей сильной стороной является конкретная логика, то есть скрупулезное изучение любого вопроса и тщательная подготовка любого мероприятия. Вы – человек ответственный, не бросающий слов на ветер.

Для вас характерно стремление к порядку, дисциплине, соблюдению четких норм и правил. Вы нетерпимы ко всякого рода расхлябанности, безответственности. Вы – человек рассудка, руководствуетесь в своих решениях логикой, а не эмоциями. Вы склонны к глубокой проработке конкретных областей деятельности.

Вам свойственна настойчивость и целеустремленность. Нет сомнения, что вы – хороший администратор, всегда контролирующий правильность выполнения принятых решений. Вы также сторонник применения мер дисциплинарного воздействия к людям, не выполняющим своих обязанностей. Не переусердствуйте в административном нажиме. Попытайтесь предварительно разобраться в истинных мотивах нарушения дисциплины.

Вы уважаете авторитеты, пользуетесь только надежными источниками информации. Вы бескомпромиссны в выполнении своего долга, дисциплинированны, исполнительны, собранны, следите за порядком в быту и на производстве.

Одна из ваших основных проблем – неуверенность в ситуациях, требующих ломки устоявшихся взглядов без ясных перспектив, недоверчивость к неожиданным идеям и предложениям, требующим отказа от ценностей прошлого, альтернативности. В таких случаях может возникнуть чувство приближения хаоса, нестабильности, потери ориентиров. Постарайтесь, взвесив все за и против, отказаться от прежних стереотипов.

Изучайте все новое, нетрадиционное, чтобы новые идеи не застали вас врасплох. Больше доверяйте людям, не ищите причин своих неудач в чьих-то преднамеренных кознях.

Не предъявляйте ко всем одинаковых требований, помните: у всех разные способности от природы. Старайтесь выработать индивидуальный подход к каждому.

Если вы являетесь начальником, не сковывайте проявление творческой инициативы подчиненных. Не контролируйте каждый их шаг. Не стремитесь зарекомендовать себя перед начальством за счет соблюдения всех, даже морально устаревших постановлений и инструкций.

Расширяйте круг своих интересов и увлечений, не сосредоточивайтесь на чем-то одном. Умерьте свой реализм в критике нового, отклоняющегося от норм и правил. Помните, что самые передовые идеи в свое время не были зафиксированы ни в одном справочнике.

Другая ваша проблема – перепады, неровности в общении с людьми. У вас бывают неестественные, резкие переходы от демонстрации любезности и чуткости к проявлениям властности и требовательности. Помните о том, что вам свойственно при очень близких отношениях проявлять несдержанность и даже грубость.

Старайтесь поддерживать с людьми ровные, в меру сдержанные отношения, чтобы не доводить возможные недоразумения и конфликты до драматической развязки.

Не теряйте чувства меры в отношениях с людьми: не будьте ни чрезмерно предупредительны, не слишком навязчивы со своими проблемами. Не считайте других обязанными вам помогать.

Не утомляйте людей излишними поучениями и морализаторством. Даже если вы правы, своим назидательным тоном вы рискуете нажить себе недоброжелателей.

Рекомендации к совершенствованию личности типа МАРШАЛ

Вы – без сомнения, волевой и решительный человек. Всегда ставите перед собой крупные, далеко идущие цели. Не любите зря тратить силы на мелочи, несущественные дела. Вы умеете хорошо реагировать на ситуации, идете на временные компромиссы, но не теряете из виду главную цель.

Ваш деятельный характер особенно хорошо проявляется в критических ситуациях. Ваше упорство в преодолении препятствий возрастает пропорционально их количеству. Вы очень азартны, хотя попусту рисковать не станете. Вы любите занятия, которые дают возможность проявлять такие качества, как смелость, находчивость, силу воли и хладнокровие в момент опасности.

Вы обладаете хорошими организаторскими способностями. Вы умеете найти подходящих людей и правильно расставить их в зависимости от их деловых качеств и функциональной полезности, умеете направить их усилия на достижение главной цели.

Вы не стремитесь выставлять свои заслуги напоказ. Вы предпочитаете оставаться в тени, стимулируя других людей к нужной вам деятельности. Для вас характерно чувство ответственности за порученное дело.

Основная проблема вашей жизни – недостаток такта и дипломатичности в отношениях с людьми. Иногда вы открыто проявляете нетерпимость к чужим недостаткам и слабостям.

Для достижения своих целей вы порой способны переступить через интересы других людей, чем можете вызвать моральное осуждение окружающих в свой адрес. Помните, что формула «цель оправдывает средства» не всегда бывает верна. Воспитывайте в себе терпимость, уважайте достоинство и чувства других людей. Глубокое изучение философии и религии, где обосновываются общечеловеческие ценности, поможет вам глубже разобраться в сущности человека.

Воспитывайте в себе вежливость и корректные манеры поведения. Больше уважения проявляйте к лицам противоположного пола. Не теряйте чувства романтики, без кото-

рого ваша жизнь может превратиться в бесцветное существование. Не ждите от своего партнера исключительной инициативы в проявлении чувств, старайтесь чаще демонстрировать ему свое хорошее расположение.

Другая ваша проблема – чрезмерная концентрация внимания на недостатках в человеке. Это может послужить причиной несправедливого к нему отношения.

Будьте более чутки и внимательны, заботьтесь о людях не только на словах, но и на деле. Не оставляйте без ответа обращенные к вам вопросы. Выслушивая человека, не думайте о постороннем, сконцентрируйтесь на его проблемах.

Не преуменьшайте роль интеллектуального труда на производстве. Чаще задумывайтесь о возможных последствиях своих поступков. Никогда не перекладывайте ответственность за просчеты в деле на других людей – это может отразиться на вашей репутации в будущем.

Пытайтесь контролировать те ситуации, которые выходят за рамки формального общения. Вы можете поставить себя в неловкое положение неуместными вопросами, которые могут быть восприняты окружающими как бестактные.

Рекомендации к совершенствованию личности типа ЛИРИК

Ваша сильная сторона – развитое интуитивное предчувствие, которое позволяет вам извлекать уроки из ошибок прошлого, чтобы обезопасить свое будущее.

Будущее вы представляете себе оптимистически. Вы – мечтательная, романтическая натура. Вам по душе красота в искусстве и в жизни; ваша творческая натура не выносит се-

рости и стандарта. В любое дело вы вносите элементы изящества и оригинальности.

Вы хорошо разбираетесь в настроениях людей, обладаете тонким чувством юмора, умеете с его помощью улучшить настроение себе и своим близким.

Вы обладаете богатым миром разнообразных чувств и во многом зависите от нюансов своего душевного состояния. Вы способны на возвышенные чувства и склонны идеализировать людей. В окружающий мир вы вносите праздничность и возвышенность.

Ваша главная проблема состоит в том, что вам трудно постоянно заставлять себя заниматься повседневными, неинтересными делами, которые носят сугубо материальный характер. У вас не получается экономного ведения хозяйства, вам порой трудно устоять перед соблазном приобретения красивых вещей, стоимость которых выходит за рамки вашего бюджета. Следите за тем, чтобы не тратить деньги на ненужные безделушки: вы подвергаетесь риску пострадать в финансовом отношении. Проявляйте больше сдержанности в растратах, чтобы не поставить себя в унизительное положение, когда вам приходится рассчитываться с долгами самыми разными способами, вплоть до продажи вещей.

Не идите на поводу у своих честолюбивых устремлений и иллюзий в отношении «легкой» жизни, не подчиняйте им соображения этики и морали, чтобы избавиться от повседневных забот. Пусть ваши искренние чувства подскажут вам правильный выбор между материальным и духовным аспектом жизни. Другая ваша проблема состоит в том, что вы не склонны долго скрывать от окружающих свои переживания и физические недуги. Этим вы можете утомить людей и вызвать у них недоверие к искренности ваших переживаний.

Воздерживайтесь от излишних претензий к окружающим и жалоб на отсутствие должной заботы по отношению к вам. Чтобы заслужить внимание близких, старайтесь умерить некоторую капризность в вашем характере. Проявляйте больше великодушия и деятельной заботы о людях. Старайтесь заслужить хорошее отношение к себе трудолюбием и активным участием в общих делах и ни в коем случае не давайте пустых обещаний.

Не проводите свободное время в мечтаниях, бесплодных эмоциональных беседах и тайных переживаниях. Если вы большую часть свободного времени посвятите реальному делу, то ваши шансы преуспеть в жизни значительно возрастут.

Рекомендации к совершенствованию личности типа ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Ваша сильная сторона – это предприимчивость в новых делах и начинаниях. Новое, нужное дело вы начинаете с большим азартом, не жалея сил для достижения результата.

Вы – человек практического ума, умеете сориентировать любую теорию или идею на практическую пользу. Вы принимаете деятельное участие при внедрении в жизнь новых технологий. Вы не склонны размениваться по мелочам, вас особенно привлекают крупные цели и проекты.

Вас можно назвать человеком действия, так как вы не откладываете выполнение своих решений в долгий ящик. Вы быстро, без раскачки включаетесь в новое дело и стараетесь довести его до конца.

Вы – оптимист, верящий в успех начатого дела. Своими планами вы охотно делитесь с окружающими; любите ис-

пытывать себя в различных сферах деятельности, смело идете на риск, готовы к преодолению любых трудностей.

В жизни вы постоянно сталкиваетесь с проблемами в организации повседневного быта. Для отдыха у вас часто не хватает времени. Несмотря на приверженность к здоровому образу жизни, вы нерегулярно заботитесь о своем здоровье.

Совмещайте полезное с приятным, не сосредоточивайтесь чрезмерно на каком-то одном занятии. Соблюдайте рациональный режим жизни, совмещая работу с отдыхом. Займитесь оздоровительным бегом.

Будьте более внимательны к своему внешнему виду, не пренебрегайте мнением окружающих о вас. Уделяйте больше внимания своим домашним делам. Проявляйте чаще заботу о близких, посвящайте им больше своего личного времени, делайте им приятные сюрпризы, вникайте в их проблемы.

Старайтесь воспитывать в себе эстетический вкус. Не приносите в жертву свой внешний вид даже во имя целей, которые кажутся вам более важными.

Не злоупотребляйте экстравагантными выходками, особенно осторожно касайтесь интимных тем, не стремитесь обратить на себя внимание таким образом: окружающие могут неправильно вас понять. Сами того не желая, вы можете нарушить непринужденную атмосферу общения, поставив себя и друзей в неловкое положение.

Другая ваша проблема связана с двусмысленным юмором и шутками, которые не всегда могут быть правильно восприняты и поняты.

Будьте тактичны и скромны в своих высказываниях. Не стремитесь поднять людям настроение любой ценой. Помните, что не все любят шутливый тон, а тем более иронию или насмешки. Избегайте излишней эмоциональной фами-

льярности в общении, воспитывайте в себе вежливость и хорошие манеры. Это повысит вашу самооценку и вызовет уважение окружающих.

Не идите на конфронтацию по несуществующим вопросам – этим вы можете противопоставить себя большинству и потерять уважение. Не давайте поспешного выхода своим эмоциям, не допускайте, чтобы ваши действия опережали мысли. Лучше удалитесь от объекта вашего раздражения на время и, успокоившись, все обдумав, выскажите ему свое мнение при очередной встрече.

Рекомендации к совершенствованию личности типа ХРАНИТЕЛЬ

Ваша сильная сторона – умение давать справедливую моральную оценку поступкам человека. Вы нетерпимы к проявлениям зла и несправедливости в отношениях между людьми. Вы умеете ценить чувство долга и нравственные устои. Вы требовательны к себе и другим в вопросах совести и морали. Вы умеете войти в доверие к человеку, вникая в его проблемы, находя интересную для него тему разговора. Вы стараетесь понять человека, выслушать его, помочь советом. Вы редко ошибаетесь в оценке отношений к себе других людей.

Вы – человек собранный, волевой и решительный, при необходимости можете постоять за себя и своих близких. Вы – самоотверженный труженик, не жалеющий своих сил для поддержания чистоты и порядка в доме и на работе.

К поставленной цели вы продвигаетесь настойчиво и последовательно. Вы прямы и бескомпромиссны в отстаивании своих взглядов и критике недостатков. За принципиальность, твердость и серьезность вас уважают и ценят люди.

В жизни вам приходится сталкиваться с необходимостью избегать неопределенных, непонятных ситуаций. В таких ситуациях вам бывает трудно проявить выдержку и терпение. Вы не любите долго ждать решения важного для вас вопроса – для вас очень важно обеспечить благоприятный исход вашего дела в краткий срок.

Идите навстречу интересам людей, чтобы у них появилось желание помочь вам в реализации ваших планов, но не требуйте от них проявления тех черт, которые им не свойственны от природы. Более терпимо относитесь к достоинствам и недостаткам окружающих вас людей.

Вам также трудно дается понимание скрытых причин явлений. Чтобы избежать поспешных выводов и решений, не пренебрегайте советами опытных, проницательных людей.

Стремитесь к раскрепощению своего сознания, избавляйтесь от стереотипов мышления, поощряйте в себе творческую фантазию. Больше читайте разнообразной литературы по различным отраслям знаний. Это поможет вам развить в себе навыки целостного представления о мире.

Не замыкайтесь в своих рамках, контактируйте с большим количеством людей. Это вселит в вас большую уверенность в ваших способностях.

Другой вашей проблемой является неумение создавать непринужденную атмосферу в общении с людьми. В работе, в коллективе вы предпочитаете индивидуальный труд. Присутствие большого количества людей утомляет вас. Не ставьте во главу угла общение только с нужными людьми, чтобы не вызывать ложного впечатления о себе как о расчетливом человеке. Будьте естественны в проявлении своих эмоций, преодолевайте свою внутреннюю скованность. Из-

бегайте двух крайностей: излишней официальности, с одной стороны, и развязности и распущенности – с другой. Старайтесь не смотреть на собеседника в упор, так как это многих смущает.

Чаще улыбайтесь людям, показывайте свое расположение к ним. Помните, что улыбкой и добрым словом вы можете снять напряжение и установить нужную вам дистанцию в общении, тем самым вы расположите людей к ответной любезности.

Рекомендации к совершенствованию личности типа ПОЛИТИК

Ваша сильная сторона – решительность и предприимчивость. У вашего типа личности часто присутствует склонность к лидерству. Вы не боитесь взять на себя инициативу руководства людьми для решения крупных задач. Вы всегда уверены в себе.

Вы умеете постоять за себя, отстоять свой авторитет от несправедливых нападок. Вы активно заботитесь о насущных интересах своих близких, чтобы обеспечить им хороший уровень жизни.

Своими деловыми, организаторскими способностями вы привлекаете внимание людей к себе. У вас большой круг знакомых, среди которых вы пользуетесь уважением и доверием. Хорошо чувствуя деловые качества людей, вы умеете правильно использовать их в интересах дела.

Ваши чуткость и обаяние позволяют вам приобретать себе друзей и завоевывать симпатии окружающих. Ваши многочисленные друзья и знакомые готовы многое сделать для вас.

В жизни у вас возникают трудности из-за того, что в потоке дел, которыми вы занимаетесь, вам не всегда удается отделить главное от второстепенного. Это ведет в конечном итоге к напрасной трате сил и переутомлению.

Вам нужно развивать в себе усидчивость и терпение. Старайтесь доводить начатое до конца, прежде чем браться за что-то новое. Не пытайтесь каждое дело решать немедленно, наскоком. Будьте последовательны, используйте разные пути и подходы к решению трудных проблем.

Больше занимайтесь самообразованием, повышайте свою теоретическую подготовку. Это позволит вам избежать обвинений в некомпетентности и укрепит ваш авторитет.

Концентрируйте свое внимание на крупных проблемах, не тратьте энергию на незначительные дела и споры по пустякам. Не принимайте поспешных решений, стремитесь проанализировать обстановку в целом, прежде чем действовать. Проявляйте больше объективности в оценке заслуг каждого человека. Субъективность ваших оценок может привести к нежелательным конфликтным ситуациям в коллективе.

Другая ваша проблема связана с тем, что вы слишком болезненно воспринимаете критику в свой адрес. Будучи человеком ранимым и обидчивым, вы остро реагируете на безобидные замечания, что осложняет ваши отношения с людьми.

Вы склонны к чрезмерно высокой оценке своих физических и интеллектуальных способностей. Более критически оценивайте свои потенциальные возможности, ведь переоценка сил может привести вас к нервному или физическому истощению.

Проявляйте большую разборчивость в своих знакомствах с людьми, чтобы избежать опасности быть скомпрометированным. Воспитывайте умеренность в своих желаниях.

Помните, что нельзя объять необъятное. Чтобы избежать угрызений совести, старайтесь не ронять свое достоинство даже в интересах дела.

Рекомендации к совершенствованию личности типа КРИТИК

Ваша сильная сторона – предчувствие событий будущего: вы можете предсказать развитие ситуации во времени и дать своевременный полезный совет, предупредить о грядущих неприятностях или трудностях.

У вас прекрасно развито воображение. Вы можете воссоздать увиденное или прочитанное вами до мельчайших подробностей. Вы любознательны, умеете накапливать информацию по интересующим вас вопросам, отличаясь завидной эрудицией. Вы осторожны и предусмотрительны в принятии важных решений, что дает повод окружающим считать вас мудрым и дальновидным человеком.

Вы обладаете способностью создавать себе обстановку, в которой есть все необходимое для рациональной организации труда и отдыха. Вы очень цените комфорт и удобства.

Вы умеете стимулировать других к проявлению деловой активности и предприимчивости в целях достижения высокого материального уровня. Хорошие тактические способности позволяют вам находить много методов и путей для достижения нужной вам цели.

Ваша основная проблема – излишний скептицизм в отношении новых идей и начинаний, которые требуют для своего воплощения больших затрат энергии и энтузиазма. Это может породить некоторый консерватизм и пассивность в проведении необходимых мероприятий.

Вы склонны к пессимистическому восприятию жизни, часто уходите от радикального решения возникающих проблем. Вы цените свой душевный покой и стабильность, что само по себе ценно. Но в кризисных ситуациях необходимо проявлять активность. Преодолевайте в себе апатию и склонность к созерцательности. Политика страуса, прячущего голову в песок, может привести вас к потере вкуса к жизни, а также отрицательно сказаться на вашей деловой активности.

Излишняя ворчливость может вызывать недовольство окружающих людей и даже потерю интереса к общению с вами. Развивайте в себе чувство такта, воздерживайтесь от неуместных замечаний. Старайтесь отмечать достоинства людей и больше хвалить их за хорошие качества и поступки.

Вы уклоняетесь от скандалов, но иногда даете свободу своим отрицательным эмоциям. Помните, что внезапное и чрезмерное проявление отрицательных эмоций может шокировать окружающих и даже поставить вас в смешное положение. Другая ваша жизненная проблема – это излишняя щепетильность и педантизм. Вы вникаете порой в каждую мелочь, слишком скрупулезны в выполнении конкретной работы. Эти нерациональные затраты времени и энергии могут привести к общему переутомлению и даже потере интереса к выполняемой работе. Вы можете встать перед дилеммой: бросить работу вам трудно из-за потери стимулов и желания. В таком случае помните о причинах, приведших к такой нежелательной ситуации.

Вы проявляете иногда чрезмерные требования к качеству и свежести пищи. Вы отличаетесь устоявшимися вкусами и привычками в быту (интерьер, ассортимент питания и т. д.). Более внимательно относитесь к советам, касающимся раз-

нообразия вкусов, привычек и взглядов на жизненный уклад. Избегайте стереотипов во всем.

Из-за чрезмерной мнительности в период недомогания вы можете злоупотреблять лекарствами и недооценивать значения активного образа жизни, занятий спортом, особенно на свежем воздухе. Стремитесь к здоровому образу жизни, соблюдайте баланс приятных физических и интеллектуальных ощущений.

Рекомендации к совершенствованию личности типа УПРАВИТЕЛЬ

Вашей сильной стороной является строгая логика фактов, позволяющая вам точно просчитать практическую сторону любого дела. Вы – трезвый реалист, способный правильно оценить полезность и эффективность затеваемого мероприятия.

У вас хорошая смекалка и отличная информированность в той области, которой вы занимаетесь. Вы – активный и деятельный человек, не любите попусту тратить время, всегда знаете, чего хотите, и умеете этого добиваться трудолюбием и упорством. Вы умеете рационально и экономно использовать материальные ресурсы.

Для вас также характерно умение создавать себе и близким материальный достаток и комфорт. Вы стремитесь к обеспеченной, здоровой, гармоничной жизни и не жалеете для этого своих сил, а также стимулируете окружающих к различной полезной деятельности. Вы обладаете хорошими организаторскими способностями, так как умеете создать людям условия для работы, заинтересовать их и только потом потребовать отдачи. Вы очень цените качество работы и не переносите недисциплинированности и лени.

Вы любите красивые, добротные вещи, вкусную и здоровую пищу. Вам нравится, когда окружающие оценивают вас по заслугам и не посягают на вашу независимость в выборе решений или методов работы.

Вашей слабой стороной является неумение планировать альтернативные мероприятия на длительные сроки. Вы часто оказываетесь перегруженным неизвестно откуда появляющейся работой, нуждаетесь в заблаговременной подготовке к важным мероприятиям. Вам иногда трудно предвидеть назревающую опасность или неудачу в деле. Неожиданные повороты событий, которые вы не смогли предусмотреть, раздражают вас и даже выводят из равновесия. Вам трудно долго ждать исхода затеваемого дела, особенно если нет уверенности в его успехе. Вам рекомендуется чаще пересматривать свои взгляды на те или иные стороны жизни, отказываться от изживших себя традиций и обычаев.

Сухая логика фактов не должна подавлять в вас чутье к новому, необычному. Умерьте по возможности свой консерватизм и упрямство, сравнивайте чаще себя с другими, воспитывайте гибкость в конкурентной борьбе.

Вы склонны полагаться на свою интуицию в отношении других людей и не подозреваете, что сильно переоцениваете это качество в себе, ведь и вы не застрахованы от ошибочных выводов и прогнозов. Следствием этого может оказаться ваша неуместная подозрительность или даже резкость в общении с людьми, что может поставить вас в неловкое положение. Проявляйте больше сдержанности и такта в этих вопросах.

Еще одной вашей проблемой является неумение сдерживать свои эмоции в отношении к близким людям, не подчиняющимся вашим указаниям и наставлениям, если их

поступки противоречат вашей логике и здравому смыслу. Это тем более неприятно, что с посторонними вы ведете себя подчеркнуто сдержанно и корректно, демонстрируете воспитанность и хорошие манеры. Близкие могут быть в обиде на вас из-за этого качества.

Своей несдержанностью вы можете оттолкнуть от себя близких людей. Будьте терпимей, не спешите сгоряча выкладывать правду в глаза. Излишняя прямота не идет вам на пользу. Сначала остыньте, затем обдумайте, что лучше сказать и в какой форме.

Научитесь расслабляться, переключать свое внимание с работы на приятный отдых. Постарайтесь смотреть на конфликты с юмористической стороны. У вас неплохо развито чувство юмора, это успокоит вас, даст выход эмоциям в приемлемой форме.

Чаще читайте художественную литературу, ходите в театр – такой отдых размягчит ваш твердый характер и поможет воспитать благородство чувств.

Рекомендации к совершенствованию личности типа ГУМАНИСТ

Вашей сильной стороной является глубокое понимание людей и человеческих взаимоотношений. Вы интересуетесь мотивами поступков, душевными качествами, отношениями между людьми, за которыми наблюдаете длительное время. И чем дольше длится это изучение, тем безошибочнее вы определяете характер человека: каков он есть на самом деле, а не каким хочет казаться.

Вы стремитесь к теплым, дружеским отношениям между людьми, не переносите грубости и насилия. В этом про-

является гуманистическая направленность вашей личности, за это вас ценят и уважают окружающие. Ваше знание людей и жизненный опыт всегда помогут вам найти свое место в коллективе. Другое ваше преимущество, благодаря которому вы заслуживаете признательность людей, – неизменная чуткость, доброта и внимательность к людям. Свое сострадание к ним вы стараетесь проявить на деле, а не только на словах. Вы, не жалея собственных сил и времени, помогаете каждому, кто действительно нуждается в вашей помощи.

Конечная цель вашей деятельности – создание спокойной, гармоничной, бесконфликтной обстановки, в которой каждый мог бы раскрыть свои способности. Вы – лучший утешитель и примиритель. Прощая людям их отрицательные поступки и прегрешения, вы воздействуете на их совесть, заставляете задуматься над нравственными основами нашей жизни.

Проблемой, тревожащей вас, является недостаток решительности и инициативности, неумение требовать в волевой форме. Этому способствует и некоторая застенчивость или даже робость, присущая вашему характеру в той или иной степени. Вы очень щепетильны, боитесь показаться навязчивым, неуместно вызывающим внимание к себе.

Вы – человек скромный, неагрессивный. Вы не решаетесь активно отреагировать на вызов, предпочитаете свои обиды таить в себе. Вам даже неудобно принять защиту от других. Вы считаете, что человек, обидевший вас, сам должен все осознать и раскаяться. Если же он этого не делает, вы стараетесь избегать общения с ним, наказывая его молчанием.

Вам рекомендуется развивать в себе самозащиту: прямо высказывать свое осуждение непорядочности и бесчестнос-

ти, не проявлять жалости к людям, не способным исправиться или раскаяться, не давать использовать себя в чьих-то корыстных целях. Учитесь вовремя сказать «нет». Поменьше сочувствуйте посторонним людям и побольше уделяйте внимания близким.

Другой вашей проблемой является очень тщательная проработка деталей любого дела, порождающая медлительность и безэмоциональность. Увязая в мелочах, вы едва ли находите время для полноценного отдыха на природе или в компании друзей, что может плохо сказаться на вашем самочувствии. Вы тщательно и глубоко анализируете все, что касается вас и ваших знакомых. Результаты подобного объективного анализа часто бывают неутешительными, из-за чего вы испытываете порой чувство глубокой печали и пессимизма. Вас излишне удручает все, что выходит за рамки порядочности, нравственности и духовности.

Не идите на поводу у своей жалости, чтобы потом не бичевать себя за отступление от честности и справедливости. Помните, что истинная справедливость не допускает компромиссов с совестью.

Ускорьте темп работы, концентрируйтесь, чтобы ваше внимание скользило мимо мелочей, останавливаясь только на главном, существенном. Попробуйте скорочтение – это поможет вам научиться видеть общую картину явления или события. Анализируя факты, стремитесь не к уточнению, а к обобщению. Знание общих закономерностей избавит вас от затрат сил и нервов на неоправданные, мало кого интересующие аспекты дела.

Рекомендации к совершенствованию личности типа СОВЕТЧИК

Сильной стороной вашей личности является хорошо развитая интуиция, позволяющая вам безошибочно определять скрытые возможности и способности других людей. Ваша проницательность особенно остро отмечает отрицательные задатки в людях. Больше доверяйте своему первому впечатлению, так как ваша доброта и снисходительность могут заставить вас несколько идеализировать людей при более близком знакомстве.

Вы умеете проявлять чуткость и внимание к окружающим, стараетесь помочь им разобраться в личных проблемах, сделать им приятное. Замечая таланты и достоинства людей, вы делаете им удачные комплименты, стараясь тем самым поднять самооценку каждого, улучшить его настроение, а также вселить уверенность в достижении желаемого результата.

Другой вашей сильной чертой является умение устанавливать с людьми теплые, доверительные отношения, что располагает их к откровенности. Эту откровенность вы стараетесь употребить им на благо — помочь своими дипломатическими советами выпутаться из трудных жизненных ситуаций, избежать насмешек и поспешных решений, о которых пришлось бы пожалеть в будущем.

С другой стороны, если человек не оправдал вашего доверия или вызвал антипатию, вы воздвигаете между ним и собой невидимый барьер и стараетесь отдалиться от него. Ваши антипатии бывают так же сильны, как и симпатии. Но чаще всего вы умело поддерживаете с людьми гармоничные и ровные отношения. Вы — отличный дипломат.

Вашей слабой стороной является неумение заставить себя заниматься долгой кропотливой работой, следовать установленным правилам и регламенту, тщательно вести документацию, подробно прорабатывать детали, работать в тесноте, при большом скоплении людей, а также «уважать» иерархию независимо от индивидуальных качеств начальства.

Вам трудно дается беспристрастный логический анализ, отделение главного от второстепенного, из-за чего вы склонны утопать в бесконечных делах и смене увлечений.

Вам также трудно правильно распределить мероприятия по времени, что ведет в конечном счете к физическому и нервному переутомлению и неудовлетворенности жизнью.

Вам можно рекомендовать следующее: отработайте гибкий, но четкий распорядок дня и старайтесь его соблюдать. Планируя мероприятия на завтра, обязательно определяйте важность каждого из них. Доверяя своей наблюдательности, помните, что она у вас распространяется лишь на людей, а в деловой сфере прислушивайтесь к советам профессионалов, иначе неизбежны обвинения в верхоглядстве. Больше и вдумчивее читайте, записывайте наиболее важные правила и положения. Помните, на одной импровизации и общем представлении в эпоху НТР далеко не продвинешься.

Другой вашей проблемой является недостаточно развитая сила воли, неумение держать себя в руках при любых обстоятельствах. Вы часто колеблетесь при принятии важных решений, а неожиданные вспышки агрессивности могут испортить ваши отношения с людьми. Хотя ваша смелость и решительность в экстремальных ситуациях часто выручает вас, но в спокойном состоянии вы периодически ощущаете апатию, ваш тонус падает.

Воспитывайте в себе сдержанность и последовательность, заставляйте себя делать все более тщательно и старайтесь доводить начатую работу до конца. Старайтесь не давить на окружающих без явного на то повода, предлагая навязчивые советы, требуя от них немедленного выполнения чего бы то ни было. Старайтесь управлять своими эмоциями. Вам очень полезны занятия аутотренингом.

Если чувствуете, что конфликт неизбежен, старайтесь немедленно прекратить общение, чтобы не сожалеть впоследствии о сказанном или сделанном. Не нервничайте по пустякам, не сосредоточивайтесь на своих переживаниях, так как это может отрицательно сказаться на вашем здоровье.

Рекомендации к совершенствованию личности типа МАСТЕР

Вашей сильной стороной является неистощимая любознательность к явлениям окружающего мира. Вы стремитесь к различным знаниям, охотно путешествуете, при этом не просто созерцая условия жизни, природу, архитектуру, но и стараясь пополнить свой запас знаний. У вас хорошо развит эстетический вкус.

Глубинной целью вашей личности является комфорт, как в физическом смысле этого слова, так и в отношениях с людьми. Грубые манеры, бестактность, отсутствие душевной теплоты со стороны окружающих глубоко ранят вас. Вы стремитесь к гармонии, покою, здоровому образу жизни.

Другой вашей сильной чертой является деловая логика, благодаря которой вы умеете рационально вести свои дела. В своих поступках вы руководствуетесь исключительно здравым смыслом и чувством реальной пользы.

За бесполезные дела предпочитаете не браться. Но если дело вас интересует, вы можете развить большую работоспособность, действуя четко, размеренно и неуклонно. В таких случаях вы заранее предусматриваете все детали работы, подготавливаете все необходимое, проявляя при этом изобретательность, завидную практичность и расторопность.

Ваша слабая черта – неумение проявлять свои чувства к людям, из-за чего окружающим вы можете казаться холодным и равнодушным человеком. Присущая вам внутренняя напряженность провоцирует иногда вспышки гнева, когда вам трудно сдержать свои эмоции, хотя впоследствии вы сильно сожалеете об этом.

Так как проявление оттенков чувств и эмоций дается вам с трудом, вы предпочитаете сентиментальности шутливую манеру разговора, из-за чего можете быть иногда неправильно поняты. Свои неудачи вы предпочитаете переживать молча, в одиночестве. Чтобы не было ситуаций непонимания, старайтесь доверять партнеру и говорить с ним серьезным тоном.

Другой вашей проблемой является значительный заряд скептицизма: это также определяет ваше пессимистическое отношение к будущему. Вы часто предаетесь меланхолии и унынию, у вас могут опуститься руки и пропасть желание действовать. Ваша апатия во многом мешает вам проявить размах и добиться в жизни большего, чем подсказывает вам личный опыт.

Вам можно рекомендовать чаще путешествовать, менять хотя бы в мелочах привычный уклад жизни. Новые впечатления вызовут интерес к изучению истории.

Постарайтесь найти дело по душе, которое наполнит вашу жизнь смыслом, устремит вас в будущее. Увлеченность работой – лучшее лекарство от скепсиса и апатии.

Не позволяйте меланхолии овладеть вами. В такие минуты отправляйтесь к друзьям, на прогулку, в кино, театр. Больше времени проводите с веселыми людьми, заряжающими вас положительными эмоциями.

* * *

Автор выражает надежду, что изложенные характеристики помогут читателям глубже осознать свою психологическую сущность и сущность других людей, найти средства и способы более разумной организации жизни. Знания по основам социоанализа позволяют также анализировать любую сферу деятельности, где важнейшим средством достижения цели выступает общение.

Заключение

Что почерпнул читатель для себя, прочитав эту книгу? Вряд ли он с ходу «переварил» всю информацию, которая в ней содержится. Соционика и ее прикладная часть – соционический анализ (а в этой книге излагались разработки именно этой школы соционики) – очень необычны для нашего читателя, привыкшего пролистывать страницы книг по психологии управления, пестрящие фразами типа «учитесь на собственных ошибках», «составьте реальный график», «начинайте с малого» и т. п.

Соционический анализ предлагает вам не разрозненные советы на уровне здравого смысла, а целостную технологию работы с людьми. Надеюсь, что вы почувствовали это. И не надо пугаться, что соционическая типология сложна. Она сложна в той же мере, как и жизнь, в которую мы ежедневно погружаемся.

Я хотел бы, чтобы вы научились отделять ядро от скорлупы, зерно от шелухи, устойчивое от случайного (субстанцию от акциденции, как говорили древние философы). В этом суть соционического анализа. Все мы чувствуем действительность, потому что находимся в ней. Но мало кто осмысливает то, что за ней стоит, то есть движущие силы поведения людей и тенденции развития социума.

Не надо думать, что социоаналитиков увлекают лишь интеллектуальные цели. Я познакомил вас только с малой долей соционических знаний, а именно той, которая проверена мной в практике управленческого консультирования фирм, банков, промышленных предприятий. Прошу относиться к соционическому анализу как к реальному инструменту реорганизаций и нововведений, лишенному идеологических примесей.

Соционика работает с биологическими объектами высокой сложности – людьми, которым всегда присущ элемент неопределенности. В этом она сродни биологии и медицине. Согласитесь, почти невозможно правильно определить вид растения, пользуясь одним лишь определителем, если ты никогда раньше не видел этого растения, или отличить дифтерию от ангины и коклюша, руководствуясь их описаниями в медицинской энциклопедии.

Однако в последнее время появилось немало псевдоспециалистов в области соционики, которые, прочитав несколько книжек, спешат предложить свои услуги фирмам и частным лицам. Зачастую они нигде специально не обучались, социотипы определяют по наитию («Я так чувствую...» или «Он похож на одного моего знакомого...»), не владеют методической информацией. Доверившись подобным «специалистам», вы рискуете разочароваться в соционике и зря потратить деньги.

Одних теоретических знаний мало для достоверного определения социотипа. Точно так же, как невозможно стать опытным медицинским диагностом без клинической практики, невозможно научиться правильно определять социотипы самостоятельно. Эффективнее всего практическое обучение происходит в том случае, когда начинающий со-

циодиагност присутствует при работе экспертной группы, имея возможность увидеть и прочувствовать поведение достаточно большого количества представителей одного и того же социотипа, уловить то общее, что всех их объединяет.

Квалифицированная социодиагностика – это сложнейшая интеллектуальная и душевная работа, требующая большого напряжения сил и подкрепленная длительным опытом. Автору понадобилось около девяти лет, чтобы брать на себя ответственность в определении социотипов людей, которых включали в список соционических исследований их руководители. Быстро научиться типированию невозможно.

Однако, если вы не относитесь к разряду остапов бендеров от соционики, изучение ее способно доставить вам огромную радость открытия себя и окружающих, помочь разобраться во взаимоотношениях между людьми.

Руководителю управленческой команды соционический анализ может предложить практическое руководство к действию. Вся социоаналитическая работа обычно разбивается на несколько этапов.

Первый из них ставит перед собой целью вскрытие и презентацию наличных типологических ресурсов коллектива. Заказчик получает информацию класса «I» («внутренней потенциал») и узнает о том, чего в принципе можно ожидать от имеющейся в его распоряжении команды.

Первичный анализ, как «прояснение скрытого», включает в себя сведения об:

1) эмоциональной стабильности коллектива, характере протекания процессов коммуникации в нем;

2) эффективности решения задач по основным сферам деятельности – производственной, социальной, гуманитарной и сайентистской;

3) глубинных мотивах поведения всех членов команды – деловых, материальных, личных, касающихся престижа, карьеры и т. п.;

4) прочности, целостности коллектива и вероятности раскола в нем в случае обострения обстановки;

5) функциональной совместимости между работниками и распределении неформальных ролей, придающих ему завершенность.

На втором этапе социоанализа производится конкретизация общих возможностей по аспектам «Т» (развитию по времени) и «F» (субъективные трудно предсказуемые волевые действия со стороны внешних сил).

Иными словами, рассматривается ряд сценариев, отвечающих на вопрос: «Что будет, если...?» Наиболее вероятные сценарии прорабатываются детально.

Аналитический отчет обязательно содержит обе части – статическую (с чем в принципе вы имеете дело) и динамическую (чего ожидать в будущем).

Рекомендуется заказчику – руководителю фирмы – и в дальнейшем поддерживать рабочий контакт со специалистами, проводившими соционический анализ. Руководитель периодически заглядывает в аналитический отчет, чтобы уяснить для себя те или иные вопросы динамики коллектива, особенно если возникают какие-то сложные моменты, а соционик оказывает необходимые консультации. Такой вид сотрудничества, предполагающий регулярные контакты управленцев и социоаналитиков, представляется мне наиболее плодотворным. К чему сводятся рекомендации по улучшению тех или иных социально-психологических показателей исследуемого коллектива с точки зрения социоанализа? Это следующие варианты:

1) устранить элементы, мешающие функционированию системы;

2) добавить в систему недостающие элементы;

3) переставить имеющиеся элементы местами;

4) использовать смешанный вариант, сочетающий в себе три предыдущих в разной пропорции;

5) если шансы упущены, создать новую организацию.

Это структурная часть разрабатываемых рекомендаций (инфоаспект «L»), однако есть еще экспериментальная программа (инфоаспект «P»), которая представляет собой тренинг устойчивости коллектива.

С его помощью вы отладите социально-психологическую структуру своей организации – звено за звеном. В ходе тренингов устойчивости происходит вскрытие всех «нарывов», парализующих работу людей. Коллектив буквально обновляется у вас на глазах. Вам нужно только закрепить назревшие перемены организационными решениями.

И последний вопрос, на который я должен дать ответ любознательному читателю. В последнее время появилось много книг, в которых излагается типологический подход к человеку. Наиболее интересны с этой точки зрения, по нашему мнению, книги петербургских авторов А.А. Алексеева и Л.А. Громовой. Они изложили две типологии американских специалистов: Деллинджер (психогеометрия) и Харриса и Брэмсона (стили мышления). В каком соотношении находятся 16 соционических типов и 5 типов, выделенных американцами?

Ответ очень прост. Американские классификации стилей мышления и поведения – это редуцированная (упрощенная) соционическая типология. Остается только гадать, куда делись остальные одиннадцать типов, которые мы сво-

дим к комбинации исходных пяти. Для удобства представлю соответствие типологий в виде таблицы.

Стили мышления	Психогеометрия	Соционика
Синтезатор	Зигзаг	Искатель
Идеалист	Круг	Посредник
Реалист	Треугольник	Маршал
Аналитик	Квадрат	Инспектор
Прагматик	Прямоугольник	Политик

Переживаемое нами время – это поиски убедительного мировоззрения, теоретически обоснованного, но в то же время и практически ориентированного. Может быть, соционика станет конечной станцией ваших исканий. Если вы колеблетесь, то запомните: взвешенный, системный подход, цельное рассмотрение человека и социума, практический опыт управленческого консультирования – вот визитная карточка соционического анализа. Оцените пользу и принимайте решение сами – это все, что мне хотелось сказать на прощанье.

Литература

1. Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. – М.: СП «Интерэксперт». – 1992.
2. Блейк Р.Р., Мутон Дж.С. Научные методы управления / Пер. с англ. – Киев, 1992
3. Бэндлер Р., Гриндер Дж. Из лягушек в принцы: Пер. с англ.– Новосибирск: Изд-во НГУ. – 1992.
4. Взаимодействие полушарий мозга у человека: Установка, обработка информации, память / Отв. ред. Л.В. Девойно. – Новосибирск: Наука. – 1989.
5. Власова Н.М. ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. – Новосибирск: Экор. – 1993.
6. Гуленко В.В. Соционика: Новая наука? Технология? Дело вая игра? // ЭКО. – 1989. – № 12.
7. Гуленко В.В., Молодцов А.В. Основы социоанализа. – Киев: ВЗУУП. – 1991.
8. Кадзума Т. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена: Пер. с англ. – Киев: Укрзакор донизасервис. – 1992.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. – Уфа: Акад. менеджмента; М.: Экономика, 1981.
10. Лефевр В.А. От психофизики к моделированию души // Вопросы философии. – 1990. № 7. – С. 25–31.

11. Мегедь В.В. Серия публикаций // «Украина молода». – 1991. № 6, 20, 21.
12. Немировский В.Г. Социология личности: Теория и опыт исследования. – Красноярск: Изд-во Красноярск. ун-та. – 1989.
13. Психология: Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат. – 1990.
14. Скотт Д.Г. Сила ума: Описание пути к успеху в бизнесе. – Пер. с англ. – Киев: ИО «ВЕК». – 1991.
15. Словарь по кибернетике / Под ред. В.С. Михалевича. – Киев, 1989. – С. 575-576.
16 Тейлор Ф.У. Научная организация труда. – М., 1925.
17. Трамп Д. Козыри бизнесмена из Нью-Йорка // Международная жизнь. – 1990. № 7. – С. 73-80.
18. Хомич И.И. Человек – живая система: Естественнонаучный и философский анализ. – Минск: Беларусь. – 1989.
19. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение). – СПб: Питер Пресс, 1997.
20. Юнг К.Г. Психологические типы. – М.: Алфавит. – 1992.
21. Юркевич П.Д. Философские произведения. – М.: Правда. – 1990.
22. Keirsey D., Bater M. Please Understand Me: Character and Temperament Types // Gnosology Books Ltd. – 1984.

Содержание

Научно-популярное издание

Ты и твой тип

Виктор Владимирович Гуленко

Менеджмент слаженной команды
Соционика для руководителей

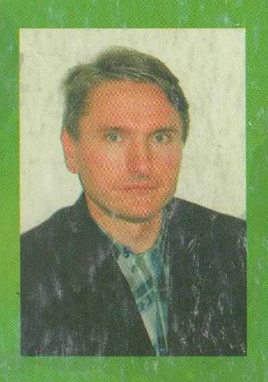
Ведущий редактор *Л. А. Бескова*
Технический редактор *Э. С. Соболевская*
Корректор *А. А. Князева*
Компьютерная верстка *М. А. Варгановой*

ООО «Издательство АСТ»
368560, Республика Дагестан, Каякентский р-н,
сел. Новокаякент, ул. Новая, д. 20

ООО «Издательство Астрель»
143900, Московская обл., г. Балашиха, пр-т Ленина, 81
Наши электронные адреса: www.ast.ru
E-mail: astpub@aha.ru
E-mail редакции: novikov@astrel.ru

ООО «Транзиткнига»
143900, Московская область,
г. Балашиха, шоссе Энтузиастов, д. 7/1

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ОАО «Рыбинский Дом печати»
152901, г. Рыбинск, ул. Чкалова, 8.



Основоположник направлений социоанализа и социодиагностики Виктор Гуленко занимается соционикой более 15 лет. В г. Киеве им создана своя научная школа. В. Гуленко — автор нескольких книг и множества статей по этой молодой науке. В книге «Менеджмент слаженной команды» автор приводит грамотные практические советы по формированию коллектива, подбору кадров под определенную задачу. Убеждай так, как того требует тип восприятия данного человека, окружи себя единомышленниками — соционика подскажет, как этого добиться.

ISBN 5-17-011619-5

